



Trabajo final de graduación

Reporte de caso: Planificación estratégica para mejorar la fidelización de  
clientes de la empresa Tarjeta Naranja S.A.

Alumno: Lencina, Karen

DNI: 41981041

Legajo: VADM18886

Tutor: Vittar, Carlos

Lic. en Administración de Empresas

## **Resumen**

Habiendo realizado un profundo análisis y observado ciertos problemas, en este reporte de caso se llevará adelante una planificación estratégica en la empresa Naranja S.A para lograr un aumento en su rentabilidad mediante la diferenciación de los productos y servicios ofrecidos en su plataforma digital, también a través de la penetración de mercado aumentar la cartera de clientes y fidelizar los actuales. Se considera que la compañía tiene un gran impacto en el mercado y es por esto que podría implementar innovaciones digitales en su Fintech sin ningún problema. Para llevar a cabo el objetivo principal, se tienen en cuentas tácticas a implementar que son las siguientes: aumentar los clientes mediante innovaciones en la plataforma, mejorar el sector Marketing para lograr una mejor satisfacción del cliente, generar más ventas desarrollando uniones con otros comercios, hacer crecer el uso de la plataforma innovando en ella y profesionalizar a empleados del sector ventas.

Palabras claves: diferenciación, penetración, innovaciones, plataforma, estratégica.

## **Abstract**

Having carried out an in-depth analysis and observing certain problems, in this case report a strategic planning will be carried out in the company Naranja S.A to achieve an increase in its profitability by differentiating the products and services offered on its digital platform and through the market penetration increase the client portfolio and retain the current ones. The company is considered to have a great impact on the market and this is why it could implement digital innovations in its Fintech without any problem. To carry out the main objective, the following tactics are taken into account: increase customers through innovations in the platform, improve the Marketing sector to achieve better customer satisfaction, generate more sales by developing unions with other businesses, increase the use of the platform by innovating in it and professionalizing employees in the sales sector.

Keywords: differentiation, penetration, innovations, platform, strategy.

# Índice

<b>Introducción.</b> .....	1
<b>Análisis Situacional</b> .....	4
<i>Análisis de Macro Entorno</i> .....	4
<i>Análisis del Micro Entorno</i> .....	9
<b>Análisis interno</b> .....	11
<i>Cadena de valor</i> .....	11
<i>Actividades primarias</i> .....	11
<i>Actividades secundarias</i> .....	12
<b>FODA.</b> .....	13
<b>MATRIZ BCG</b> .....	15
<b>Marco Teórico</b> .....	16
<i>Planificación estratégica</i> .....	16
<i>Estrategias genéricas</i> .....	17
<b>Diagnóstico.</b> .....	19
<b>Plan de implementación</b> .....	21
<i>Plan de acción N°1 y N°2</i> .....	24
<i>Plan de acción N°3</i> .....	26
<i>Plan de acción N°4</i> .....	27
<i>Plan de acción N°5</i> .....	28
<i>Presupuesto anual</i> .....	28
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	29
<i>Flujo de Fondos</i> .....	29
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	30
<b>Bibliografía</b> .....	33
<b>Anexos</b> .....	39

## **Introducción.**

En este reporte de caso se estará analizando la empresa Tarjeta Naranja S.A, con el objetivo de llevar a cabo una planificación estratégica para incrementar nuevos clientes y seguir fidelizando los actuales por medio de la diferenciación de los productos ofrecidos mediante la tecnología y el comercio electrónico.

En la actualidad esta compañía presenta debilidades en su sector interno, entre ellas, bajo crecimiento de clientes, una importante cantidad de morosos, lenta actualización de su tecnología y baja innovación respecto de las plataformas digitales. Es por esto, que en esta oportunidad se llevara a cabo una planificación estratégica orientada en la diferenciación y penetración de mercado, para que Naranja pueda atraer a nuevos clientes y seguir fidelizando los actuales con innovación en el comercio electrónico, ya que actualmente es el principal y el modo más elegido por las personas para realizar sus trámites o transacciones.

Esta compañía nace en el año 1969 cuando dos profesores de educación física, David Ruda y Gerardo Arsin, fundaron la casa de deportes Salto 69, donde se empiezan a crear las primeras cuentas corrientes y estos creadores comienzan a entregar a sus clientes tarjetas de identificación (Naranja, 2019).

Es fundada como tarjeta de crédito en el año 1985 en Córdoba, con su casa central ubicada en Sucre 152 de la ciudad de Córdoba. En 1995 logran que el Banco Galicia acceda como accionista, lo que permitió la expansión a todo el país, ampliando planes y beneficios a los usuarios. Entre los años 1998 y 2005 se concretan alianzas con Visa, llevando a que todos los clientes cuenten con un plástico en todo el mundo e inmediato a esto surgen uniones con MasterCard y American Express, y es allí donde se comienza a crecer (Naranja, 2019).

Cinco años atrás, específicamente en 2017 se decide cambiar la identidad y su nuevo nombre pasaría a ser Naranja, con el objetivo de expandir su portafolio de productos y servicios a través de la innovación y transformación digital. Dos años más tarde a este cambio, inauguraron las primeras Sucursales del Futuro que estas consisten en una nueva modalidad de atención al cliente, que armoniza interacción digital y personal en un ambiente innovador. También se celebró la innovación de su Fintech Naranja X, generando un gran salto en los nuevos negocios digitales (Naranja, 2019).

Esta empresa se expandió a lo largo de todo el país, contando con 238 sucursales y teniendo una gran cantidad de clientes, entre ellos los individuos y comercios, llegando a la suma de 5.000.000 y 9.000.000 de tarjetas activas. En nuestro país el consumo de tarjetas de crédito es del 35%, dentro de este porcentaje el 19% utiliza Naranja, ésta es utilizada por diferentes segmentos demográficos, ya que la utilizan en toda Argentina y gracias a la relación con Visa, también a nivel internacional; socioeconómicos porque mayormente la poseen personas de clase media; etarios; de genero; y ocupacionales. Con respecto a la edad abarcan un rango de entre 35 y 54 años (Naranja, 2019).

Naranja desea conservar su liderazgo como la principal entidad emisora de tarjetas a nivel nacional y ser la marca líder en el interior del país. Como siempre, el objetivo es mejorar la experiencia del cliente y seguir ampliando sus productos y servicios. Se seguirá con los proyectos de Evolución Digital, siempre queriendo lograr un crecimiento de sus productos y servicios basados en tecnología, a la mejora continua de la experiencia del cliente y la eficiencia en sus costos (Naranja, 2019).

Los principales productos y servicios que ofrece Naranja son: tarjetas, seguros y asistencias, entretenimiento, tienda, pos, viajes, Naranja Online- App Naranja, Prestamos y editorial (Naranja, 2019).

En esta ocasión, se van a presentar dos tipos de antecedentes, a modo de ejemplo para que la empresa en estudio pueda implementar.

En primer lugar, la empresa que pudo implementar de manera exitosa su Fintech es Mercado Libre. Ésta cuenta con una plataforma que permite cobrar ventas electrónicas realizadas dentro y fuera de Mercado Libre (Mercado Libre ,2022).

Este comercio electrónico es el famoso Mercado Pago, una plataforma de pago digital que cuenta con 11,5 millones de usuario y creció 95% en el segundo trimestre del 2020. Se pudo observar que hubo 404,8 millones de transacciones por un valor de USD 11.214,3 millones (Infobae, 2020).

Su fundador ha comentado que esta Fintech surgió debido a una necesidad que la gente necesitaba con respecto a los pagos online, que cumpla con los requisitos de simpleza, eficacia y seguridad. También dice que en nuestro continente muchas personas quedan excluidas del sistema financiero tradicional, o por lo menos el 50%

de ellos y lo que quieren generar con Mercado Pago es liderar la transformación tecnológica de finanzas.

Cuenta con diversas operaciones que se pueden realizar dentro de esta billetera virtual, entre ellas, poder pagar, se puede recargar el celular, también enviarles dinero a otras personas, y por último y lo más extraordinario sin necesidad contar con alguna cuenta bancaria (América Económica, 2019).

En segundo lugar, Uala. Una Fintech creada por Pierpaolo Barbieri en el octubre de 2017. Su foco desde el principio fue brindar una mejorada inclusión financiera y que brinde al usuario una innovadora, integrada, sin sucursales y bajos costos, experiencia (Uala).

En el año 2021 el creador de este maravilloso éxito recibió el premio como Ceo innovador, tras haber logrado varios éxitos a lo largo de su carrera profesional. Se destaca que en el corriente año alcanzo una valuación de más de US\$ 1000 millones.

Uala cuenta con más de 900 empleados en Argentina y 90 más distribuidos por todo el mundo, trabajando con una App y una tarjeta que ofrecen operaciones como; pagos y recargas, transferencias, inversiones, créditos, extracciones, análisis de gastos y hace poco tiempo implementaron pagos con QR y nuevos beneficios para los usuarios como la posibilidad de sumar millas en American Airlines.

Han difundido más de 3,5 millones de tarjetas en toda la región y también cuentan con oficinas en México donde ya cuentan con 500.000 usuarios (Cronista, 2021).

En cuanto a un antecedente teórico, se expone a continuación:

“La planeación estratégica es engañosamente simple: analizar la situación actual y la que se espera a futuro, determinar la dirección de la empresa y desarrollar medios para lograr la misión. En realidad, éste es un proceso en extremo complejo que demanda un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y compararlos con su capacidad” (Cannice & Weihrich, 2012).

## Análisis Situacional

A partir de la información histórica y los antecedentes tanto de campo como teórico, se observa que Naranja presenta un lento crecimiento de los clientes en los últimos años, forjando a una baja rentabilidad de la empresa y por sus altas tasas de intereses generan un aumento importante de morosos, también se puede ver como su tecnología se está quedando obsoleta con respecto a su competencia, deberían implementar e innovar en mejorar esos servicios y productos que los identifican a través de una estrategia de diferenciación.

### *Análisis de Macro Entorno*

Para analizar el contexto en donde se encuentra inserta Naranja, vamos a realizar un análisis para mostrar las diferentes variables que rodean a esta. Para realizar dicho estudio, se lleva a cabo a través de la herramienta PESTEL

### PESTEL

*Factor Político:* tras cumplir pocos meses de mandato el nuevo presidente de la Nación Argentina, Alberto Fernández, tuvo que afrontar una situación pandémica que atravesó a todos los países del mundo. Para no propagar la enfermedad, se ha desarrollado el primer decreto 297/2020 (Ver Anexo 1, pág. 39).

Argentina fue uno de los países que sufrió una cuarentena estricta y prolongada. Las personas no debían salir de su domicilio si no tenían trabajos esenciales, los comercios que se dedicaban a la venta de alimentos y medicamentos eran los únicos autorizados a seguir con sus ventas. El gobierno ha decidido tomar varias medidas económicas para afrontar este problema que tanta incertidumbre provocaba (Ver anexo 2, pág. 39).

En 2022 se llegó a un acuerdo con el FMI (Fondo Monetario Internacional), dicho acuerdo se llevó a Cámara de Diputados para que este sea dialogado y aprobado, si así lo deseaban. El tratado fue aprobado por dichos Diputados, acordando en ese acuerdo un crédito que durante los dos primeros años y medio están envueltos a ciertas medidas propuestas por dicha Institución. Después de los cuatro años comienza la devolución del mismo hasta llegar a los diez años (Página 12, 2022).

Una de las medidas ha otorgado el BCRA es que las entidades financieras debían refinanciar los montos adeudados de las tarjetas de crédito con un plazo de un año y 3 meses de gracia, siendo 9 cuotas mensuales y una tasa nominal del 43%. Los

saldos que eran del 13 de abril al 30 del corriente mes deberían ser refinanciados de manera automática sin tener que ir el titular a realizar algún trámite. Las cuotas comenzaban a pagarse desde el mes de agosto con un valor de \$147 por \$1000 refinanciados (Banco Central de la República Argentina, 2020).

*Factores Económicos:* Argentina se caracteriza por ser un país con muchísima inestabilidad económica y crecientes números inflacionarios. En el año 2021 se registró un porcentaje bastante alto de inflación, 50,9%, pero esta no fue la peor inflación que ha sufrido hasta el momento nuestro país, en el año 2019 se registró 53,8% (El País, 2022).

El indicador PIB (Producto Interno Bruto), en el cuarto trimestre del 2021 muestra un alza del 8,6% respecto del anterior (Indec, 2022).

El tercer mes del año cerró con un elevado porcentaje inflacionario, este fue de 6,7% siendo el nivel más alto desde el año 2018, que había sido del 6,5% (El Economista, 2022).

Se espera que para el año 2022 la inflación llegue a casi 60% y la devaluación de dólar llegue hasta 51,1%. Se pronostica que para fines del corriente año el cambio de dólar sea de \$154 por dólar (Cronista, 2022).

En cuanto en el sector de tarjetas de crédito se está esperando que haya una modernización respecto de los límites a las tarjetas de las personas que les permita incrementar las compras en una o más cuotas. Se observa que el último trimestre estas tarjetas han tenido un incremento del 6,3% y se describe como un valor muy inferior al de la inflación en dicho periodo. Con respecto a las operaciones en dólares, esta disminuyó un 11,6% sobre el mes anterior. En dicho medio ha declarado el director de Focus Market, el señor Damián Di Pace quien dijo que los bancos no aumentaron sus límites entonces el límite propuesto por estas entidades han sido superado por la inflación (Infobae, 2022).

Debido a las grandes devaluaciones y cepos cambiarios podemos encontrarnos con dos o más cotizaciones de dólar. El valor del dólar Oficial, uno de los principales a tener en cuenta, es de compra: \$112,75 por dólar y venta: 118,75 por dólar y el otro valor también relativo, el llamado dólar Blue siendo su actual valor compra: \$195 por dólar, venta: \$198 por dólar (cotización el 19/04/2022) (Cronista, 2022).



Al atravesar tiempos complicados y de mucha incertidumbre, muchos de los comercios han tenido que cerrar sus puertas y optar por un estado de quiebra. Es por eso que muchas personas han decidido invertir en criptomonedas, ya que es una moneda digital con la cual se puede realizar comercialización (La Vanguardia, 2022).

Es una moneda que no se encuentra regulada ni controlada por algún tipo de institución y no necesita de intermediarios para realizar alguna transacción. Para utilizar este dinero se lo hace a través de blockchain o registro contable compartido, pero esta tiene una desventaja que una vez realizada la transacción ya se de compra o venta no se puede volver atrás ya que no se pueden borrar los datos (Santander, 2021).

*Factores socio culturales:* a partir de la situación Covid-19 la sociedad ha sufrido grandes cambios respecto de las nuevas formas de trabajo, compras online, comunicarse solamente de forma virtual. Debido a esto, numerosas personas debieron dejar sus trabajos o en el peor de los casos ser excluidas de ellos y esto trajo aparejado una pobreza preocupante, en el segundo semestre del 2021 los datos porcentuales que se registraron fueron: pobreza 27,9%; en ellos reside el 37,3% de la población. Y el número de desempleo llegó al 7% de las personas (Indec, 2022).

Debido a esto, el Gobierno de Fernández ha sufrido numerosas manifestaciones a lo largo de su mandato. Comenzando por las personas que han decidido salir a las calles para reclamar en contra de la cuarentena. El día 09 de julio de 2020 día de la Independencia en nuestro país, una gran parte de la población tomaron la iniciativa de salir a protestar, lo que ellos llamaban su “libertad” y entre otros motivos de reclamos estaba la crisis de todos los comercios y la prolongada cuarentena (France 24, 2020).

Ya transitando el año 2022, sigue en suba la cantidad de protestas por parte de la población. A mediados de marzo una violenta protesta por aquellos que no querían que el acuerdo con el FMI sea aprobado, hubo muchos incidentes frente al Congreso Nacional. Esta manifestación fue convocada por organizaciones de izquierda y movimientos sociales que no están a favor con el gobierno actual. La policía tuvo que interceder con balas de goma para frenar aquellos manifestantes que tiraban piedras contra el Congreso y su respectiva seguridad (Made for minds, 2022).

El beneficio “Ahora 12” fue un plan implementado en el sector financiero, el cual tuvo un gran salto a partir de la Pandemia, ya que las personas tuvieron que

adaptarse al trabajo desde sus casas y a las clases de los niños/as vía internet los productos más elegidos fueron computadoras, notebooks, Tablet y también bicicletas para poder trasladarse cerca de su domicilio. Otro rubro que se vio beneficiado con este plan fue indumentaria y calzados ya que cuentan con precios elevados e inalcanzables. Este proyecto fue un alivio para muchos habitantes debido a todos los problemas económicos que sufren (Infobae, 2022).

*Factores tecnológicos:* por la situación sanitaria en el 2020 la tecnología tuvo un gran salto, en Argentina el comercio electrónico creció un 68% en comparación con el 2020 y en 2021 más de 600.000 personas realizaron por primera vez compras online, el 60% de las empresas sumaron a su equipo de trabajo personas capacitadas para trabajar en E-Commerce (Télam Digital, 2022).

Las entidades financieras se ven afectadas por la evolución de la tecnología, muchas de ellas innovando en Fintech que son billeteras virtuales que dejan atrás al sector financiero tradicional. Ofreciendo servicios digitales con los cuales los usuarios pueden beneficiarse por las diferentes transacciones y tramites que se pueden realizar. Haciendo todo eso a través de tecnología innovadora, ágil, accesible y cómoda (Santander, 2020).

Debido al confinamiento que surgió en el año 2020 muchas personas comenzaron a elegir el comercio electrónico por los beneficios y soluciones que brindan, tanto usuarios como las compañías debieron innovar en el uso de este método debido a la gran cantidad de compras por internet que comenzaron a surgir. El miedo al contagio del virus generó que muchos usuarios dejen de utilizar el dinero físico y pasen a usar este tipo de E- Commerce (El Economista, 2020).

*Factores legales:* con respecto a las tarjetas de crédito, estas están reguladas por la Ley N°25.065 sancionada el 7 de diciembre de 1998 y promulgada el 9 de enero de 1999 (Infoleg, 1999).

Con respecto a los trabajadores de comercios, sus derechos están regulados por la Ley N°20.744, la cual fue sancionada 11/09/1974 y promulgada 20/09/1974 (Argentina.gob.ar) (Ver Anexo 3, pág. 39).

La Ley encargada de regular el tele trabajo es la N° 27.555 que tiene por objetivo establecer medidas legales para esta modalidad (Boletín Oficial de la República Argentina, 2020) (Ver anexo 4, pág. 40).

*Factores ecológicos:* los conflictos ambientales en Argentina, siguen siendo tema de preocupación, dentro de los cuales se ven afectados temas como el clima, la crisis de biodiversidad, deforestación y degradación ambiental. Estos son inconvenientes que debe enfrentar en el año 2021 nuestro país (Mongabay, 2021).

Desde hace ya un tiempo multinacionales comenzaron con proyectos de sustentabilidad globales, pero hace dos años atrás comenzaron a sumarse pequeñas y medianas empresas, exponiendo diferentes temas para comenzar a trabajar, entre ellas; reducir la emisión del dióxido de carbono, disminuir el consumo de agua y energía, gestionar los residuos y proteger la biodiversidad (Fundación Vida Silvestre, 2011).

Una organización de bancos ha decidido firmar un Protocolo de Finanzas Sostenibles, para poder llevar adelante buenas prácticas y políticas que integren factores sociales, económicos y ambientales. Procurando la creación de negocios que impacten socialmente, cuidando el ambiente y garantizar la sostenibilidad (Fundación Vida Silvestre, 2019) (Ver anexo 5, pág. 40).

El BBVA, fue la primera entidad financiera que inauguro la emisión de tarjetas de plástico reciclado. Cuentan con 85% de ploricolulo de vinilo y estos a su vez son obtenidos de plásticos desechables. En principio incorporaron esta medida en tarjetas Visa Internacional y Visa Gold, las cuales contarían con un sello de sustentabilidad y luego se lanzará en tarjetas de crédito y débito de dicha entidad (Tres mandamientos, 2020).

En conclusión, con dicho estudio del Macroentorno, se pueden identificar grandes niveles inflacionarios desde hace ya unos años, una economía destrozada que ningún partido político puede remontar, altos niveles de desocupación y pobreza, y sumado a todos estos factores la Pandemia Covid-19 que arraso y dificulto a muchísimos sectores de nuestro país. Todo esto hace que cada vez sea más difícil sostener una empresa financiera, ya que aumentan en cantidad los morosos y se debe financiar con altas tasas de intereses, debido a la situación sanitaria muchas personas decidieron dar de bajas a sus tarjetas de crédito para priorizar otro tipos de consumiciones, pero también se puede destacar que en el año 2020 por el Aislamiento Preventivo y altos porcentajes de personas contagiadas por el virus, la gente prefirió quedarse en su casa y realizar todos sus trámites, pagos, transacciones, desde su casa y por eso eligen el comercio electrónico, porque esta plataforma les permite realizar

cualquier tipo de movimientos sin moverse de sus casas, y es por esto que Naranja debería innovar e implementar nuevos formatos en su comercio electrónico aprovechando que las personas se adecuaron a este gran cambio tecnológico y es más práctico.

### *Análisis del Micro Entorno*

Para poder llevar a cabo el estudio del Micro Entorno de la compañía, se utiliza la reconocida herramienta 5 Fuerzas de Porter, analizando la industria financiera.

#### 5 fuerzas de Porter.

- Poder de negociación con los clientes: En esta industria el poder de negociación lo tienen los clientes, ya que son los encargados de decidir qué compañía les otorga facilidad al momento de realizar transacciones, tramites, cobros, pagos en los medios digitales, ofreciendo agilidad, comodidad y rapidez. Debido a la cantidad de clientes, se encuentran dos categorías: comercios amigos y personas físicas.

Debido a la Pandemia muchos consumidores dejaron de utilizar el dinero físico por temor al contagio del virus por la manipulación del papel. Hoy en día la propagación de COVID 19 ha frenado pero muchas personas prefieren seguir utilizando medios electrónicos para realizar sus compras, o cualquier tipo de transacción. Se dice que el 70% seguirá utilizando este método y también se vio reflejado que desde que el aislamiento tocó nuestras vidas habituales el comercio electrónico creció un 387% (Bae Negocios, 2020).

- Poder de negociación con los proveedores: En la industria se encuentran los proveedores de producción, los cuales brindan productos y servicios a las empresas como: insumos, mano de obra, equipos, materiales, etc. y en este caso son las compañías las que tienen el poder de negociación ya que son las encargadas de buscar y seleccionar de acuerdo a sus categorías, teniendo grandes candidatos en el sector pueden tomarse el tiempo de elegir el más adecuado. Por otro lado, están los proveedores de soporte, que son aquellos que brindan servicios de pago con lo cual a través de ellos los usuarios pueden realizar sus abonos y son Visa y MasterCard, en este caso son ellos los que tienen el poder de negociación.

- Amenaza de nuevos competidores: para poder ingresar a este tipo de mercado, los tipos de barreras con los que se encuentran las empresas son altas ya que deben invertir mucho dinero, deben insertarse con tecnología e innovación muy avanzada, existen obstáculos legales para este tipo de entidades, se necesita de mucha experiencia y es muy importante contar con alianzas estratégicas para poder solventar el negocio (Ver anexo 6, pág. 40).

- Amenazas de productos sustitutos: en este mercado se pueden observar con mayor frecuencia los productos sustitutos, esto es porque las empresas se adaptan cada vez más a los cambios tecnológicos que se presentan en el día a día. Hace ya un tiempo, la plataforma Mercado Libre a implementado en su Fintech Mercado Pago una línea de Créditos, en la cual podés solicitar el monto que se te permite y abonarlo en cuotas fijas sin necesidad de contar con una tarjeta bancaria (Mercado pago).

También producto sustituto son las compañías que les ofrecen y brindan a sus clientes una tarjeta para que realicen sus compras, como es en el caso de Carrefour. Contar con este tipo de servicio les permite tener beneficios como; ahorrar en las compras, tener descuentos en productos saludables, personas mayores de 60 años brindar descuentos del 10% en ciertos productos y atraer al cliente con 20% de descuento en la primera compra (Tarjeta Carrefour).

- Rivalidad entre competidores: en este tipo de mercado la competencia es verdaderamente alta, ya que las compañías luchan día a día para captar nuevos clientes, retener los que ya tienen y fidelizarlos. Se ha visto un notable cambio tecnológico en la industria ya que innovan en sus productos y servicios con una alta calidad e interesantes beneficios. Cada vez son más las empresas que utilizar el medio de pago electrónico (E-Commerce) para que los usuarios tengan la facilidad de abonar por ese medio.

Hay cinco compañías tecnológicas que lideran el podio entre las mejores, destacadas por su buena tecnología, entre ellas; Amazon, Apple, Google, Microsoft y Samsung (El Correo, 2019).

Para finalizar con este análisis, se pueden observar que en esta industria los clientes son los que tienen el poder hacia nosotros, son ellos los que eligen entre una compañía y otra, y si hablamos de Naranja esta presenta grandes competencias en el mercado ya que hay varias entidades financieras y no financieras que dieron saltos

gigantes con respecto a la innovación de la tecnología y medios digitales, con respecto a los sustitutos si es una amenaza constante debido a que son varios los productos que pueden insertarse y con mayor facilidad que tiempos atrás, el internet, la tecnología, los celulares hacen que todo fluya de manera más rápida. Los proveedores con los que cuentan en este mercado tienen un gran poder adquisitivo y ni hablar si cuentan con alianzas bancarias o estratégicas.

## **Análisis interno**

### *Cadena de valor*

Para poder enfocarnos en el sector interno de la organización, se realiza un análisis utilizando la herramienta Cadena de Valor.

### *Actividades primarias.*

Logística interna: en este caso Naranja se encarga de que sus usuarios puedan llegar a ellos a través de distintos canales; sus sucursales, canales online, líneas directas las 24 horas y redes sociales, para poder interiorizar sobre sus servicios. Esta compañía prioriza la experiencia del cliente y les brinda seguridad a sus usuarios. Cuenta con un procedimiento para contratar a sus proveedores que cumplan con los requisitos requeridos.

Logística de operaciones: se pueden ver claros servicios que brinda esta empresa, tienen incorporado Tienda Naranja, Naranja Online y la App Naranja, que les permite a los usuarios realizar diferentes compras, ver los movimientos y resúmenes de sus cuentas, poder realizar algún pago del mes, todo con rapidez y agilidad. También innovaron en Fintech, Naranja X que es la billetera virtual que les permite a los clientes realizar cualquier tipo de trámite o transacción en 21 provincias del país, sin necesidad de ir a una sucursal (Naranja, 2019).

Logística externa: en este punto, se destacan todas aquellas actividades que se realizan para poder entregar al consumidor el servicio de una manera eficaz. En el caso de Naranja, les brindan a los clientes el plástico de la tarjeta, atienden y solucionan reclamos que surgen en diferentes aspectos, les posibilitan a los usuarios los resúmenes de sus cuentas. Esta compañía brinda a sus usuarios solicitar el plástico de manera online, cuando aprueban la solicitud las personas pueden entrar en App Naranja, sección tarjetas y ver el seguimiento de su tarjeta. Si el usuario solicita que

su plástico llegue a alguna sucursal Naranja, debe esperar 5-6 días hábiles, si solicitó que llegue a su domicilio podría tardar 12-16 días hábiles (Naranja X).

**Marketing y ventas:** aquí la empresa realiza ciertas actividades para que el servicio sea atraído por los clientes, en el año 2019 implementaron estrategias para seguir atrayendo a sus clientes, y allí se destacó el Marketing Digital en donde se desarrollaron herramientas de cross-selling que esto permite que las ventas aumenten en productos como HBO Go, préstamos personales, recargas de celulares y solicitud de tarjetas adicionales (Naranja, 2019).

**Servicio post venta:** Naranja prioriza la experiencia del cliente y busca siempre que este se encuentre satisfecho con el servicio brindado, brindan una atención especial a cada cliente, recibéndolos con algún tipo de golosina, o hacen escuchar la música respecto del lugar donde se encuentre, o llamarlos de una forma cordial y formal por su apellido y nombre. También tienen en cuenta lo que el cliente manifiesta después de recibir sus servicios y es por esto que tienen incorporada una herramienta digital NPS que permite saber cuan satisfecho están los usuarios con la compañía, permitiendo escucharlos, conocerlos y gestionar las necesidades que presentan (Naranja, 2019).

#### *Actividades secundarias.*

**Infraestructura de la empresa:** cuenta con 238 sucursales en todo el país, repartidas en mini unidades de negocios, receptorías, mini locales y operaciones virtuales. Se han inaugurado 8 sucursales del futuro y tiene el gran accionista Banco Galicia unido en el año 1995 permitiendo la expansión a todo el país. Beneficiada por contar con alianzas con Visa, MasterCard y American Express, lo cual desarrollo el uso del plástico en todo el mundo. En su estructura, cuenta con un directorio a cargo de un presidente Alejandro Arsin y presidente honorario David Ruda, quienes tienen a su cargo un vicepresidente y un director general (Ver Anexo 7, pág. 41).

**Gestión de Recursos Humanos:** esta compañía ha creado Tribus y Centros de Excelencia (COES) para renovar las prácticas laborales. Las tribus están conformadas por personas que tienen una misión y objetivos en común, y son los encargados de un producto o servicio. Estos trabajan con el fin de conseguir objetivos desafiantes. En el caso de los COES son los equipos que apoyan a los objetivos de otros, y desarrollan e implementan las mejores prácticas para la empresa. Esta empresa inculca un

ambiente laboral bueno y estable, donde todas las personas que conforman la misma se sientan libres y puedan ser auténticas (Naranja, 2019).

**Desarrollo tecnológico:** hace ya unos años esta empresa ha incorporado a su negocio estrategias avanzadas, en las cuales se pueden distinguir: sucursales del futuro que les brindan a los clientes una atención personal solucionando el inconveniente en el primer contacto, buscan utilizar una tecnología que se caracterice por su simpleza, por ser fácil e intuitiva. Por otro lado, otra estrategia que han sumado es la Fintech, Naranja X es una aplicación que permite a sus usuarios poder realizar cualquier tipo de transacción de manera digital (Naranja, 2019).

**Aprovisionamiento:** este punto se encuentra relacionado a las compras que realiza la compañía para llevar adelante su negocio. En este caso Naranja, cuenta con una política de selección de proveedores. Lo que caracteriza a Naranja es que eligen proveedores nacionales, destacando a las Pymes locales, que a la vez estos son proveedores de producción y proveedores de soporte. Los primeros son los necesarios para abastecer servicios e insumos para el Core de la compañía y los segundos para la operatoria de la empresa (Naranja, 2019).

Para finalizar con este análisis, se concluye que esta compañía se enfoca en la ventaja de ofrecerles a sus usuarios la mejor experiencia con los servicios y productos ofrecidos, a través de diferentes maneras cordiales con estos. Gracias a su buen clima laboral hace que todo fluya de una manera más armónica en su interior y brindando a sus clientes una tecnología avanzada y mejor que los sectores tradicionales.

#### *FODA.*

Para poder llevar a cabo el estudio de esta empresa, se deberá utilizar la herramienta FODA, la cual nos permite realizar un análisis interno y externo de la misma.

#### Fortalezas:

✚ Cuenta con una gran cantidad de sucursales extendidas por todo el país, el total de estas es de 202, divididas en diferentes casas. 154 sucursales, 22 mini unidades de negocio, 20 receptorías, 4 mini locales en paseos comerciales y 2 locales para llevar a delante operaciones virtuales (Naranja, 2019).

✚ Mantiene su liderazgo en el mercado años tras años, siendo la principal emisora de tarjetas en el país.



- ✚ Se encuentra realizando mejora continua, es decir, ofrece a sus usuarios productos y servicios con mayores calidades, innovación y beneficios. Como por ejemplo la digitalización de los viajes de los clientes y su Fintech, Naranja X.

- ✚ Su ambiente laboral es muy bueno, ya que promueven la libertad de expresión y ser auténticas, con unos diálogos profesionales y abiertos.

- ✚ Alianza estratégica con el Banco Galicia, lo que permitió dar el primer salto y expandirse por todo el país.

- ✚ Cuentan con numerosos canales de comunicación, porque esa es la cultura que desean, estar conectados con sus públicos prioritarios y tener puertas abiertas para cualquier interacción.

- ✚ Se observa una notable cobertura nacional, ya que cuenta con 238 sucursales y además de estas Casas Naranjas, se pueden comunicar a través de canales online, líneas directas 24 horas y redes sociales.

#### Debilidades:

- ✚ Lenta innovación e implementación de la tecnología y comercio electrónico que le brinde a sus usuarios una experiencia buena.

- ✚ Notable pérdidas de clientes en los últimos años, debido a las altas tasas de intereses.

- ✚ Un importante crecimiento de morosos en los últimos años.

- ✚ Se puede observar en sus redes sociales, gran cantidad de reclamos y reproches por el servicio brindado.

#### Oportunidades:

- ✚ Cambios demográficos favorables en los consumidores, ya que ahora son muchísimas más personas con diferentes edades, genero, empleo, que realizan compras.

- ✚ Gran cambio del consumidor a la hora de realizar una compra, ya que ahora las personas prefieren comprar vía internet sin moverse de sus casas.

- ✚ El gran aumento por parte de los consumidores al momento de abonar sus servicios mensuales de forma digital, realizando toda transacción desde una aplicación móvil.

- ✚ Se evidencia un alto número de personas que utilizan tarjetas de crédito.

#### Amenazas:

- ✚ Posibles entradas al mercado de empresas que ingresen con un comercio electrónico más avanzado.

- ✚ Un notable crecimiento de la competencia.

- ✚ En Argentina la situación económica se torna cada vez más difícil de llevar adelante, con porcentajes inflacionarios altos y un número importante de desempleados, lo que genera que aumente la cantidad de morosos.

- ✚ Por la situación sanitaria que se viene atravesando hace ya 2 años, muchas personas deciden darse de baja a este tipo de compañías ya que prefieren priorizar otro tipo de productos o servicios.

Después de estudiar el análisis interno y externo de la empresa, utilizando la herramienta FODA se pueden observar grandes fortalezas con la que cuenta la empresa y con lo cual deberían explotar al máximo para aprovechar las oportunidades que se les presentan. Ya que cuenta con una marca posicionada y sigue siendo líder en el mercado, explotar al máximo para poder implementar otros recursos tecnológicos y digitales que los usuarios prefieran, ya que sus consumos han cambiado debido a los impactos de la Pandemia. Formalizar su estructura organizacional, sobre todo el área de marketing que le permita generar contenido interesante frente a la gran competencia.

#### *MATRIZ BCG*

Estrella: Tarjeta Naranja Visa, Tarjeta Naranja MasterCard y Tarjeta Naranja American Express son el pilar de esta compañía, ya que se encuentran insertas en el mercado hace varios años y siguen siendo las más elegidas por las personas. En el año 2019 se emitieron; Tarjeta Naranja: 4.605.250, Naranja Visa: 3.451.277, Naranja MasterCard: 453.760 y Naranja American Express: 48.870 (Naranja, reporte de sustentabilidad, 2019).

Interrogantes: Naranja viajes, Naranja pos, Naranja tienda, Naranja X. Con respecto a Naranja X, es la Fintech innovada en 2019 en el mercado. Se encuentran en crecimiento hasta el momento, por otro lado, Naranja pos es un lector con el cual se puede realizar cobros por parte del vendedor a través del mismo conectando por medio del bluetooth el celular o Tablet, pero este puede ser deficiente al lado de la opción que presenta Mercado Pago- Link de pago sin necesidad de conectarse a ningún dispositivo inalámbrico. Obviamente por la situación sanitaria del 2020

Naranja Viajes se vio afectada, ya que debido a las restricciones mundiales el turismo se vio afectado por casi 1 año.

Perro: revistas y editorial. Esta unidad de negocio está en esta etapa de declive ya que la gran mayoría del mercado decide dejar atrás el papel y prefieren informarse a través de medios digitales o tv. Se observa una gran caída de los diarios en papel, ya que en el 2012 se vendían alrededor de 1 millón y para 2019 solo 700.000, el 93% de los argentinos son usuarios en la red y el 86% se conecta con sus teléfonos celulares (Laboratorio de periodismo, 2019).

Vaca: Tarjeta Naranja, Naranja Prestamos y Naranja Seguros: son unidades de negocios que se encuentran en una etapa de madurez insertas en el mercado, ya que en el año 2020 Naranja obtuvo financiamiento a través de emisión de obligaciones negociables por \$ 3.574.897, nuevos préstamos bancarios por \$ 2.940.000 y acuerdos en cuenta corriente por \$ 1.940.000. la compañía alcanzó un stock de 2.1 millones de pólizas de seguros y asistencias (Naranja, 2019).

## **Marco Teórico**

En esta oportunidad se llevarán a cabo diferentes investigaciones de autores para poder implementar de manera eficaz una planificación estratégica.

### *Planificación estratégica*

En primer lugar, como plantea Hernández, la planificación estratégica es un proceso en donde las empresas llevan adelante objetivos y distintas acciones para llegar a la situación deseada. Se deberá realizar un esfuerzo formal en dichas empresas para que estas puedan fijar sus propósitos y que por medio de planes se puedan implementar los objetivos y estrategias que logren cumplir con dichos propósitos. Dicha planeación hace que se deba tener conciencia a los cambios que se van presentando en el día a día y esto hace que se tengan que pensar en objetivos medibles y alcanzables (Hernández, 2012).

Por segundo lugar, citamos al autor Sainz de Vicuña Ancin, quien refiere que la planificación estratégica es nada más que decidir hoy lo que se hará en el futuro y afirma que el respectivo procedimiento realiza lo necesario para llevar adelante la creación de dicho futuro. Este autor comenta que debido a los cambios e incertidumbre constantes que nos rodea y nos vemos afectados la planificación estratégica ya es imprescindible. Para éste el plan estratégico es muy importante en

las empresas ya que son los directivos de la alta gerencia los encargados de recabar todas las estrategias corporativas actuales a propósito de lo que se llevara adelante en el plazo de dicho proyecto y así llegar a lograr una empresa competitiva que pueda satisfacer las expectativas de todos los interesados (Sainz de Vicuña Ancin, 2017).

Otro autor que hace referencia a la planificación estratégica es David, quien dice que este término solo es utilizado para referirse a la formulación de estrategias y que indaga sobre las tendencias de hoy para el mañana. Habla del plan estratégico como un plan de juego de las compañías, este deberá ser bueno para que las empresas puedan competir exitosamente y también describe que dicho planeamiento es producto de la elección entre varias alternativas. Se podría decir que este autor describe a la planificación estratégica como un proceso caracterizado por la ayuda, el aprendizaje, la educación y el apoyo (David, 2013).

Con respecto al concepto de estrategia, se lo puede definir como el plan de acción de la empresa, el cual la administración tiene que seguir para lograr una competencia exitosa y también la obtención de utilidades. Una estrategia brinda buenos criterios cuando se centra en acciones, planteamientos comerciales y medidas competitivas propuestas para atraer a los consumidores de manera tal que diferencien a la empresa de la competencia. Este concepto hace referencia a que las compañías puedan competir de maneras diferente, es decir, hacer lo que los competidores no hacen o no podrían hacer. La estrategia brinda dirección y guía a la compañía de lo que debe y no debe hacer (Thompson & Strickland, 2012).

Según autores describen a la planificación estratégica como la tercera etapa de la administración estratégica y plantea que las empresas tratan de replicar a los cambios que se producen en los mercados y la competencia mediante el pensamiento estratégico. También dice que la planificación se planeta en un equipo de trabajo cuya labor es desarrollar planes estratégicos para la corporación. Es común que los consultores provean técnicas para que los equipos de planificación las usen para reunir información y pronosticar tendencias futuras (Hunger & Wheelen, 2007).

#### *Estrategias genéricas.*

Este tipo de estrategias son las que disponen las empresas para lograr ser más competitiva con el resto de las compañías. Para llevar adelante una estrategia genérica exitosa se deberán tener importantes compromisos y acuerdos de apoyo que podrían

diluirse si se cuenta con otros objetivos primarios. Estas estrategias tienen por finalidad que cualquier empresa sea superior a los demás. Porter describe las identifica en tres categorías: liderazgo en costo, diferenciación y enfoque (Porter, 2008) (Ver anexo 8, pág. 41).

Diferenciación; en este caso este tipo de estrategia lo que nos hace diferentes al resto de la competencia es el producto o servicio que se ofrece y se distingue como algo único en la industria. Podría ser por su marca o imagen, por su tecnología, por el servicio al cliente que brindan, por sus características, por su distribución, entre otras. Cuando se obtiene una estrategia de diferenciación los rendimientos que se logran son superiores y los clientes de las compañías son fieles a ellos y no les afecta el precio que deberán abonar, permitiendo una segura protección ante los rivales. Aquí las barreras de entradas son altas debido a que los compradores son leales a la marca y los posibles rivales deberán ofrecer al mercado un producto o servicio superior, ante posibles sustitutos la compañía que lleve adelante una estrategia de diferenciación se encontrara en mejor posición que las que no hayan implementado este tipo de estrategia, ya que ha conquistado a los consumidores obteniendo un fuerte sentido de pertenencia por parte de ellos (Porter, 2008).

#### *Matriz de Ansoff.*

El autor Ipinza describe las cuatro estrategias de crecimiento de esta matriz las cuales son: penetración de mercado, desarrollo de mercados, desarrollo de productos y diversificación. Aquí se describirá la siguiente:

Penetración de mercado: aquí las empresas buscan un crecimiento mediante sus productos existentes en sus mercados actuales, para lograr mayor participación. Dice que esta sería la menos riesgosa ya que acomoda mucho de los recursos y las capacidades que tiene la empresa, expresa que manteniendo la participación se producirá un crecimiento y nacerán oportunidades para que la participación crezca cuando los competidores lleguen al límite de capacidad. Esta estrategia tiene límites, es por eso que cuando se acerca a la saturación se debe optar por seguir con otra (Ipinza, 2008).

El autor Sainz de Vicuña Ansin, describe a la estrategia de crecimiento categorizada como penetración de mercado, como la estrategia más segura de expansión. Optar por este tipo de estrategia significa que va dirigida a mejorar la

atención con el cliente y atraer a clientes de los rivales. Las compañías pueden llevar a cabo diferentes acciones para lograrlo, como aumentar la unidad de compra, variedad de publicidades, ofrecer las compras mediante incentivos en los precios, marcar la diferencia sobre la competencia, entre otras. Implementar este tipo de estrategia permite tener ventajas sobre la experiencia que se tendrá con el producto en el mercado donde está inserto (Sainz de Vicuña Ansin, 2017).

Para concluir con este apartado, se tomará como iniciativa la planificación estratégica propuesta por Sainz de Vicuña el cual plasma que las empresas deben ser imprescindibles a incorporar dicha planificación ya que estamos en constantes cambios e incertidumbres y esto hace que tengamos que innovar todo el tiempo en productos y servicios. Respecto de la estrategia que se llevara a cabo en este trabajo final de grado, se tiene en cuenta Diferenciación porque esta es la estrategia que diferencia a la compañía del resto de la competencia, la que hace único al producto o servicio que se ofrece, haciendo que los competidores deban realizar grandes esfuerzos para competir y por último se propone implementar penetración de mercado para que la empresa estudiada pueda aumentar su cartera de clientes y fidelizar los actuales. Con todo esto expuesto, la autora del trabajo considera que Naranja aumentara sus ventas en el mercado nutriendo sus fortalezas internas para diferenciarse del resto de la competencia innovando en sus medios digitales.

### **Diagnóstico.**

Realizado el análisis interno y externo de la compañía Naranja S.A, se puede observar ciertas fortalezas y oportunidades con las que cuenta pudiendo nutrirlas al máximo para generar ventaja competitiva, pero también presenta algunas debilidades y amenazas que deben ser tenidas en cuenta para mejorar la rentabilidad de la misma. Esta empresa refleja que tiene una tecnología ineficiente respecto del momento actual en el que se vive, ya que ha quedado atrasada ante la competencia y esto se ve muy reflejado en el bajo crecimiento de clientes que obtuvo en los últimos años, deberían poner el foco en los grandes cambios que hubo en este tiempo por parte de los consumidores ya que actualmente prefieren la digitalización y tener todos los servicios en un solo lugar. Por otro lado, se debería aprovechar al máximo contar con la ventaja de ser líder en el mercado y estar expandida por todo el país, y comenzar a ofrecer a aquellas personas que todavía utilizan la banca tradicional, que ahora por

medio de la tecnología, puedan desde un “clic” tener todos los productos y servicios que deseen.

En este mercado la competencia que se puede observar es alta, ya que hoy en día las compañías innovaron en tecnología y crearon sus propias Fintech, es por esto que las barreras de entrada a la industria se convirtieron en baja porque es cada vez más accesible poder generar mejoras en los medios digitales y es por esto que Naranja deberá implementar en su propia Fintech otros productos y servicios distinguidos.

Por los altos niveles inflacionarios y la preocupante suma de personas desocupadas, esta compañía podría aprovechar sus alianzas estratégicas con Bancos, Visa, MasterCard y atraer a nuevos consumidores que todavía no cuentan con este servicio financiero ofreciéndoles beneficios acordes al nivel económico que pueden llegar a tener.

Se evidencian gran cantidad de reclamos en sus redes sociales y páginas web, es importante que puedan nutrir sus numerosos canales de comunicación brindando más de dos números telefónicos para que los consumidores puedan resolver los problemas lo más ante posible.

Por tales motivos, en este trabajo se propone llevar adelante una planificación estratégica centrada en estrategias de diferenciación y penetración de mercado, ya que se considera que realizando cambios en los productos y servicios actuales la compañía podría aumentar su rentabilidad y lograr un crecimiento en la cartera de clientes, logrando atraer a nuevos y seguir fidelizando los actuales. Se propone llevar adelante cambios en la Fintech Naranja X, mejorando la agilidad y rapidez de la misma, los servicios que ofrecen dentro de este medio digital deberían adaptarse a la actualidad social que se transita, debido a que las personas prefieren tener en su celular todas las posibilidades para realizar pagos y cobros, actualizando en medios de pagos a impuestos mensuales, permitirles guardar en ese medio digital monedas extranjeras más precisamente criptomonedas, ya que actualmente este dinero es furor en todos los países y no se encuentra controlada por entidades gubernamentales, esto le permitirá a la empresa contar con otro tipo de clientes que realicen actividades como minería de placas de videos, compra y venta de juegos gamer, entre otros.

## Plan de implementación

### *Propuesta*

Luego de tener un análisis claro de la situación de la compañía estudiada, en este trabajo se llevará a cabo un proyecto con el foco puesto en la diferenciación de los productos y servicios que se ofrecen innovando en la tecnología digital que se utiliza y con ello implementar de manera eficaz la estrategia de penetración de mercado para alcanzar a nuevos clientes y fidelizar los actuales.

### *Objetivo general*

- Aumentar 10% la rentabilidad de Tarjeta Naranja mediante estrategias de diferenciación y penetración de mercado realizando mejoras en la plataforma digital, en un periodo de 24 meses.

Justificación: debido a la situación sanitaria que se comenzó a atravesar en el año 2020 algunas empresas sacaron provecho de la situación y han crecido de manera exponencial. Son alrededor de 20 empresas que han logrado obtener una ventaja por la Pandemia y las tres razones han sido innovación, adaptabilidad y resiliencia empresarial. Para lograr superar dicha crisis las compañías deben combinar velocidad y estabilidad, transformar la digitalización en una ventaja e impulsar el cambio sistémico (EY, 2020).

### *Objetivos específicos*

- Ampliar un 20% la cartera de clientes mediante la innovación en el uso de criptomonedas en la billetera virtual durante un periodo de 15 meses.

Justificación: según un estudio realizado en 178 países con 61.000 usuarios el 55% de ellos poseen criptomonedas y aseguran que es una inversión a largo plazo y el 65% del total tiene por lo menos una parte de sus criptoactivos en Bitcoin. Otras dos razones por las que las personas eligen esta moneda es por la desconfianza al sistema financiero (38%) y las posibilidades de comercio a corto plazo (31%). En nuestro país, fuentes del mercado de criptoactivos evidenciaron que la compra de criptomonedas creció un 300% en el año 2020 (Forbes, 2021).

- Incrementar un 40% la utilización de la plataforma Naranja X ofreciendo al usuario la posibilidad de pagos a todo tipo de servicios en un periodo de 15 meses.

Justificación: los consumidores han cambiado rotundamente la manera de realizar compras y pagos, hoy en día su prioridad es la agilidad y accesibilidad.



Siete de cada diez personas han incorporado a su habitualidad billeteras virtuales o código QR dejando atrás el dinero en efectivo, el 65% de los consumidores han incorporado más métodos de pago, el 24% reemplazo por otros métodos, el 6% no uso más a algunos modos y el 5% uso los mismos. Este tipo de método es elegido por los clientes ya que les genera una alta satisfacción (Infobae, 2022).

- Aumentar un 30% las ventas en su plataforma virtual, generando relaciones estratégicas con otros comercios, en un periodo de 14 meses

Justificación: El famoso sistema de compra y venta de productos, considerado E- Commerce ha crecido de manera extraordinaria en nuestro país, para el año 2021 se estimó una facturación de 45.000 millones de dólares. En el año 2019 este comercio ha crecido un 76% con un número récord de factura el cual fue de 403.278 millones de pesos. Se han incorporado a esta industria 828.000 nuevos compradores online, 146 millones productos fueron adquiridos por medio de E- Commerce en 2019, 4.500 pesos fue el ticket promedio de compra y 2 de cada 3 consumidores compraron de manera online al menos una vez por mes (Meta, 2020).

- Mejorar 20% la satisfacción del cliente, a través de la corrección de los problemas de Marketing durante 13 meses.

Justificación: Hoy en día las personas pasan la mayor parte de su tiempo en internet y es por eso que las empresas deben lograr crear una marca y posicionarse en el mercado de una forma competitiva. Las compañías deberán analizar las búsquedas de los consumidores para así comprender lo que realmente quieren los mismo y con esta información analizar y activar las estadísticas para llegar a esos clientes. También tener en cuenta lo que la gente consume en las redes sociales y que prefieren ver, actualmente los consumidores eligen mucho los famosos “reels” de la red social Instagram (Infobae, 2021).

- Profesionalizar un 100% los empleados del área de ventas sobre innovaciones digitales brindando capacitaciones en un periodo de 16 meses, logrando mejorar la comunicación y atención hacia el cliente.

Justificación: se ha observado que aquellas compañías que han creado una transformación digital en la pandemia COVID-19 han crecido cinco veces más de

las que no se han lanzado a este nuevo mundo. Para mantener esta nueva era las empresas deben continuar con el cambio iniciado: innovar, crear tecnología y atraer a los mejores clientes. El presidente ejecutivo de Ternium Argentina, el señor Martin Berardi, expuso que la captación del futuro tiene que contar con la regla 70-20-10. La misma formada por 70% de capacitación dentro del equipo de trabajo, 20% de colaboración entre empleados y jefes y 10% de capacitaciones tradicionales. También en este mismo apartado, la periodista especializada en innovación Martina Rúa, ha expresado que las transformaciones digitales fallan porque las compañías eligen primero la tecnología y no las personas que realmente van a utilizar este nuevo lanzamiento (La Nación, 2022).

*Alcance:*

- Geográfico: el respectivo trabajo implementando una planificación estratégica tendrá un alcance en todo el país de Argentina.
- Temporal: el tiempo estimado para este proyecto será desde agosto 2022 hasta diciembre 2024.
- Contenido: en este caso será aplicado para todos los empleados de Tarjeta Naranja.

*Tácticas para implementar:*

Táctica N°1 y 2: ampliación de clientes mediante la incorporación del uso de criptomonedas a la billetera virtual. Incrementar el uso de la plataforma mediante la oportunidad de abonar cualquier servicio desde esta.

Descripción: En la actualidad los consumidores prefieren la agilidad y rapidez en los medios digitales, las preferencias han ido cambiando a lo largo del tiempo y en este último mucho más, es por todo ello que se considera que la incorporación de criptomonedas a la Fintech Naranja X será beneficioso para aumentar los clientes y que los actuales fidelicen con la marca, ya que esto les permitirá invertir con esta moneda, realizar pagos, comprar a entidades que la acepten. También se pretende incorporar la posibilidad de abonar cualquier servicio desde la aplicación, gracias a que hoy en día las entidades se actualizaron a la nueva forma de pago, es eficiente que los clientes tengan dicha oportunidad.

Este plan tendrá un periodo entre octubre 2022 y fin diciembre 2023. Para comenzar se realizarán búsquedas y comparaciones de presupuestos en diferentes plataformas, para conseguir la contratación con una compañía diseñadora de páginas web. A lo cual dicha acción será responsabilizada por el Gerente General quien otorgará 2hr por día en su horario laboral durante una semana. Luego, dicho responsable, elegirá y contratará a la empresa Osirion Digital quien será la encargada de realizar todos los cambios en la plataforma, generando la incorporación de criptomonedas y pagos a servicios. Para esto se hará una reunión de aproximadamente 3hr entre los gerentes de cada una de las organizaciones y se firmará el acuerdo, abonando la remuneración de dicho acuerdo. Ya planteado por parte de Naranja los requerimientos que se le solicitan para la nueva plataforma, la compañía contratada pone en marcha el diseño de los mismas, lo cual le tomara 2 meses trabajando la semana completa en el proyecto por 5hr por día. Teniendo diseñada toda la innovación, es momento de implementarla a la Fintech y serán responsables de esto el Gerente de Marketing, el responsable en Sistemas y la empresa Osirion, a los cuales les tomara 1 mes de trabajo, fraccionándolo 4hr por día y 3 veces por semana. Con la idea ya afianzada, es momento de capacitar al personal sobre tecnología blockchain y para esto será el Analista de RRHH quien encabezará la acción. Es por esto que se tomaran 5 empleados por cada sucursal de Naranja y se los capacitara durante un periodo de 3 meses, realizándolo por 4hr extras laborales y 3 veces por semana de manera presencial. Por último, el Manager de Marketing se encargará de llevar a cabo controles por 6 meses, 3hr semanales y con ello verificar que los cambios han sido exitosos y que los consumidores comienzan a utilizar los nuevos servicios.

### *Plan de acción N°1 y N°2*

<i>Plan de accion 1 y 2</i>					
Descripcion	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Fisicos	Recursos Economicos
	Inicio	Fin			
Búsqueda y comparación de presupuestos	03/10/2022	07/10/2022	Gerente comercial	Pc, programas determinados.	\$600.000 (Anexo 9)
Contratación de empresa diseñadora de página web	12/10/2022	12/10/2022	Gerente comercial	Oficinas, Pc, impresoras	\$129.390 (Anexo 10)
Diseñar cambios en la plataforma	26/10/2022	19/12/2022	Agencia Osirion Digital	Pc, programas determinados	5000000 (Anexo 11)
Incorporar las modificaciones en la plataforma	09/01/2023	10/02/2023	Agencia Osirion Digital	Pc, internet, oficinas	\$5.000.000 (Anexo 11)
Capacitar al personal sobre tecnología blockchain	15/02/2023	19/05/2023	Analista en RRHH	1010 empleados de Tarjeta Naranja	\$2.525.000 (Anexo 12)
Realizar lanzamiento	22/5/2023		Manager Marketing	Pc, internet, dispositivos móviles	\$500.000 (Anexo 13)
Controlar	01/06/2023	01/12/2023	Manager Marketing	programas propios de medición, Pc, internet	\$2.530 por hr. 3hr semanales (Anexo 14)

Elaboración propia, 2022

Táctica N°3: aumentar ventas creando uniones con comercios.

Descripción: se tiene en cuenta que los consumidores de hoy en día buscan beneficios al momento de realizar sus compras, y es considerable que Naranja pueda asociarse con comercios como estaciones de servicios, supermercados, tiendas de indumentaria, entre otros y les brinde a sus clientes gran cantidad de descuentos y precios exclusivos. Con esto generara que los clientes aumenten las compras al notar los numerosos beneficios que les otorgaran las futuras uniones entre Naranja y los demás comercios.

Este plan tendrá un periodo que comenzará desde enero 2023 hasta junio 2024. Y se comenzara con la realización de reuniones con comercios, los cuales se consideren primordiales para este proyecto, para informar y dialogar sobre la creación de uniones para beneficiar al consumidor con descuentos, tasas sin intereses, ofertas, beneficios, etc. Para ello, el Gerente comercial será el encargado de proponer dichas juntas y encabezarlas, tomando 1 semana de charlas por 3hr extras laborales. Después de acordar de manera informal los lanzamientos que se realizaran, es hora de formalizar y para esto se necesitara de un Abogado para que redacte y sea testigo de las firmas entre ambos, tanto de Naranja como de los demás comercios. Lo que llevaría también 1 semana para realizar dichas firmas entre todos ellos. Luego el Manager de Marketing será el responsable de idear, diseñar y crear en que productos y servicios van a llevar a cabo estos numerosos beneficios (nombrados anteriormente), para esto deberá realizar estudios de mercados donde se identifiquen las preferencias de los consumidores en los últimos 12 meses, y le tomaran unas 4hr por día durante un mes completo. Finalizada dicha acción es momento de la implementación en los productos y servicios con la innovación, es por esto que al Manager de Marketing le tomara 1 mes, fraccionándolo durante 5hr por día y 3 veces por semana. Ya habiendo diseñado, elegido e implementado todo lo anterior, será deber contratar a una empresa diseñadora de publicidad en redes sociales para que esta promueva este nuevo lanzamiento y cree interacción con nuestros clientes, es por eso que se ha contratado a Softcom Argentina quien será la encargada de llevar a cabo esa acción y le llevara 1 mes realizarlo. El Manager de Marketing realizara el lanzamiento a principios de abril 2024 y comenzando a controlar el mes siguiente por 8hr mensuales durante 12 meses.

### Plan de acción N°3

Plan de acción 3					
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Económicos
	Inicio	Fin			
Reuniones con comercios	09/01/2023	13/01/2023	Gerente comercial	Oficinas, dispositivos móviles	\$600.000 (Anexo 9)
Contrato con dichos comercios	16/01/2023	20/01/2023	Abogados	Pc, Oficinas	\$29.160 (Anexo 15)
Diseño de precios y descuentos en prod y serv.	23/01/2023	24/02/2023	Manager Marketing	Pc, programas determinados	\$ 500.000
Implementación	01/03/2023	03/04/2023	Manager Marketing	Pc, internet, oficinas	\$ 500.000
Desarrollo de publicidad en redes sociales	05/04/2023	05/05/2023	Softcom Argentina	Pc, internet, dispositivos móviles.	\$42.500 (Anexo 16)
Lanzamiento	8/5/2023		Manager Marketing	Pc, internet	\$ 500.000
Control	05/06/2023	07/06/2024	Manager Marketing	Pc, internet, oficinas, programas de medición.	\$2530 x hr. 8hr mensuales (Anexo 14)

Elaboración propia, 2022.

Táctica N°4: mejorar la satisfacción del cliente, corrigiendo los inconvenientes producidos en el área de Marketing.

Descripción: como se pudo observar, el área interna de Marketing no cuenta con una gerencia o departamento específico y esto hace que se generen faltas de actividades caracterizadas por este sector. Es por esto que se considera que la satisfacción de la cartera de clientes no está siendo buena en el último tiempo ya que no se realizan tareas acordes a esa área y genera una comunicación deficiente. Para que la comunicación sea fluida y eficaz con los clientes, se independizará el área de Marketing para que se pueda enfocar específicamente en programas de dicho sector.

En este caso este plan iniciará en marzo 2023 y finalizará agosto 2024. Para llevarlo a cabo, el primer paso serán reuniones entre Gerentes Generales, en las cuales se expondrán que tipo de actividades desarrollara el nuevo Gerente de Marketing para lograr una mejor satisfacción en nuestros clientes. En esta primera acción, dichos encargados de las juntas y charlas utilizarán 2hr por día de su horario laboral durante 1 semana completa. Luego de tener definido cual será el rol y trabajo de dicho gerente, se realizarán las publicaciones de los avisos dentro de Naranja para que todos los empleados aprecien y decidan postularse, dicho todo ello el encargado de encabezar esta acción será el Analista de RRHH a quien le tomará 3 semanas para redactar, ajustar y publicar los avisos, usará 2hr de su horario laboral. Ya teniendo candidatos postulados, se comenzarán con las entrevistas correspondientes acordando día y horario con los mismos, en este sentido también trabajará el Analista de RRHH quien se encargará de entrevistar a las personas durante 1hr cada uno y 3 candidatos por día, todo esto en un periodo de 1 mes en horario extra laboral. hasta la elección del mismo. Habiendo elegido

a la persona ideal para ocupar este puesto y a su equipo de trabajo, se contratará a una agencia de capacitación de Marketing quien les brindará herramientas y conocimientos para afrontar el nuevo trabajo de la mejor manera. Para la nombrada actividad el Gerente comercial será el responsable de ella, buscando en un periodo de 2 semanas y 3hr por día a diferentes empresas y presupuestos acordados. Se ha decidido contratar a la compañía Inti Mar del Plata quien capacitara al nuevo Gerente y 10 personas de su equipo, lo cual lo harán en un periodo de 2 meses, 4hr al día y por 3 veces a la semana. Por último, el encargado de los controles de Marketing será el Manager de dicha área, quien tendría un periodo de 10 meses, haciéndolo 3 veces por mes y 4hr al día.

#### Plan de acción N°4

Plan de acción 4					
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Económicos
	Inicio	Fin			
Reuniones de Gerentes Generales	13/03/2023	17/03/2023	Gerente general	Oficinas, dispositivos móviles	\$1.300.000 (Anexo 17)
Publicación de aviso	20/03/2023	21/04/2023	Analista de RRHH	Pc, internet	\$400.000 (Anexo 18)
Entrevista a candidatos	01/05/2023	02/06/2023	Analista de RRHH	Oficinas, dispositivos móviles	\$2.020 x hr. 15hr semanales (Anexo 19)
Búsqueda y contratación de Agencia de capacitación MKT	05/06/2023	16/06/2023	Gerente comercial	Pc, internet, dispositivos móviles	\$ 600.000
Capacitaciones de empleados	26/06/2023	31/08/2023	Inti Mar del Plata	10 empleados + candidato elegido	\$110.000 (Anexo 20)
Control de planes de marketing	2/10/2023	02/08/2024	Manager Marketing	Pc, internet, oficinas, programas de medición	\$2.530 por hr. 4hr semanales (Anexo 14)

Elaboración propia, 2022.

Táctica N°5: profesionalizar a los empleados del área de ventas brindando capacitaciones sobre innovaciones tecnológicas.

Descripción: para llevar a cabo este plan se iniciará en marzo del 2023 y tendrá su finalización en octubre 2024. En primer lugar, se realizarán charlas y reuniones de tipo informal con todos los empleados del área ventas, consultando si ya han realizado algún curso de este tipo, si consideran que ya se encuentran capacitados a estas nuevas tendencias digitales y brindarles la oportunidad de plasmar sus conocimientos, si los tuviesen, en dichos encuentros, para esto será el Analista de RRHH el encargado, quien realizara unas 5 reuniones durante 1 semana en horario extra laboral, de aproximadamente 3hr. Luego, dicho analista nombrado y el responsable del área de ventas realizaran juntas entre ellos para organizar y dividir en equipos de trabajo a todas las personas que se capacitaran, lo cual les tomara 2hr por día en el transcurso de dos semanas. Ya teniendo definido que se capacitara a 2 empleados por sucursal que formen parte del área de ventas, con un total de 404 trabajadores, se definirán que tipo de capacitaciones

brindaran, el horario y la modalidad, organizar cuantos equipos de trabajo se capacitara por día, para esto será fundamental el rol del encargado de RRHH utilizando su horario laboral de 3hr por día y 3 veces por semana, durante cuatro semanas. Después de contar con todo ello ya consolidado es momento de implementarlos en cada uno de los grupos formados, se las desarrollarán durante 4 meses, 3 veces por semana y 2hr por día, de forma presencial en las salas de reuniones. Habiendo finalizado el lapso de dicho programa, el Analista de RRHH realizara controles mensuales luego de tres meses de la implementación, a través de entrevistas, charlas, preguntas, exámenes, para averiguar si se ha llevado correctamente las innovaciones, esto último le tomaran 9 meses de controles realizándolo unas dos veces por semana, con máximo 3hr en horario extras laborales.

#### *Plan de acción N°5*

<i>Plan de accion 5</i>					
Descripcion	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Fisicos	Recursos Economicos
	Inicio	Fin			
Charlas y reuniones con los empleados.	13 /03/2023	17/03/2023	Analista de RRHH	Salas de reuniones, internet, dispositivos móviles	\$ 400.000
Organización de equipos de trabajo a capacitar	20/03/2023	03/04/2023	Gerente de vtas y analista de RRHH	Internet, oficinas, dispositivos móviles, pc	\$900.000 (Anexo 19)
Diseño y definición de las tareas capacitadoras	17/04/2023	19/05/2023	Analista de RRHH	Internet, pc, oficinas	\$ 400.000
Implementación de las capacitaciones	29/05/2023	29/09/2023	Analista de RRHH	Salas de reuniones, pc, internet, libros	\$2.020hr. 24hr mensuales (Anexo 19)
Controles	10/01/2024	11/10/2024	Analista de RRHH	Pc, internet, salas de reuniones	\$2.020hr. 24hr mensuales (Anexo 19)

Elaboración propia, 2022.

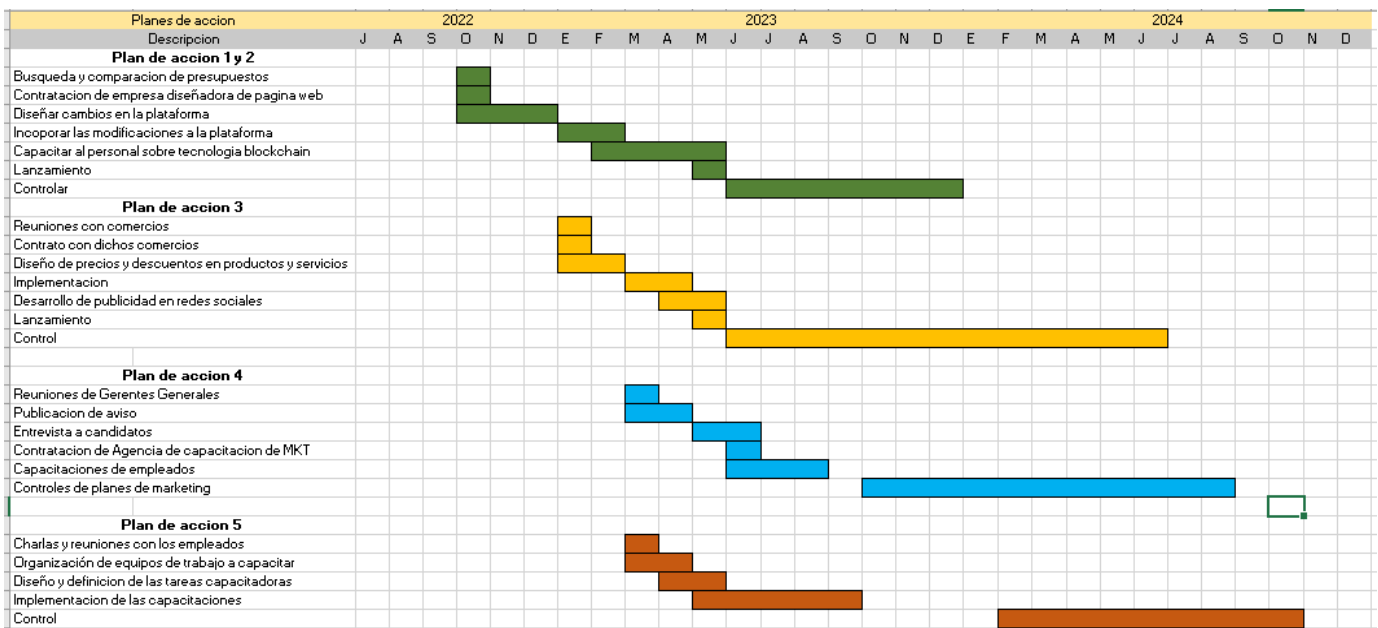
#### *Presupuesto anual*

En el cuadro reflejado a continuación, se presentan los presupuestos anuales de los años del proyecto. Los Anexos de cada plan se presentan en Anexos 21.

Accion	Presupuesto Anual		
	2022	2023	2024
Plan de accion 1 y 2	\$ 5.729.390	\$ 13.106.835	
Plan de accion 3		\$ 1.803.268,52	\$ 955.894,50
Plan de accion 4		\$ 2.714.900,00	\$ 1.549.924
Plan de accion 5		\$ 3.024.590,24	\$ 647.935,20
<b>Total</b>	<b>\$ 5.729.390</b>	<b>\$ 20.649.593,76</b>	<b>\$ 3.153.753,70</b>

Elaboración propia, 2022.

### Diagrama de Gantt



Elaboración propia, 2022.

### Flujo de Fondos

	1		2	
	2022	2023	2024	
<b>INGRESOS</b>				
Plan de accion 1 y 2		\$ 236.403.868,75	\$ 352.005.360,57	
Plan de accion 3		\$ 4.728.077,38	\$ 7.110.508,28	
Plan de accion 4		\$ 23.640.386,88	\$ 38.016.578,94	
Plan de accion 5		\$ 7.092.116,06	\$ 10.665.762,43	
Plan de accion 5		\$ 11.820.193,44	\$ 17.952.273,39	
<b>TOTAL INGRESOS</b>		\$ 47.280.773,75	\$ 73.745.123,04	
<b>EGRESOS</b>				
Plan de accion 1 y 2		-\$ 13.049.384,00		
Plan de accion 3		-\$ 2.851.029,00	-\$ 180.824,16	
Plan de accion 4		-\$ 4.169.425,20	-\$ 316.442,00	
Plan de accion 5		-\$ 3.011.332,80	-\$ 649.680,00	
Despreciacion	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>		-\$ 23.081.171,00	-\$ 1.146.946,16	
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		\$ 24.199.602,75	\$ 72.598.176,88	
<b>IIGG</b>		-\$ 8.469.860,96	-\$ 25.409.361,91	
<b>UTILIDAD NETA</b>		\$ 15.729.741,79	\$ 47.188.814,97	
Capital de trabajo	-\$ 9.617.154,58			
Inversion	-\$ 5.729.390,00			
Rec Capital de trabajo			\$ 9.617.154,58	
Saldo Estatico	-\$ 15.346.544,58	\$ 15.729.741,79	\$ 56.805.969,55	
Saldo estatico Acumulado	-\$ 15.346.544,58	\$ 383.197,21	\$ 57.189.166,76	
Periodo R estatico	1	0	0	
Saldo Dinamico	-\$ 15.346.544,58	\$ 6.719.527,44	\$ 56.805.969,55	
Saldo dinamico Acumulado	-\$ 15.346.544,58	-\$ 8.627.017,14	\$ 48.178.952,41	
Periodo R dinamico	1	1	0	

Elaboración propia, 2022.

<b>VAN</b>	\$ 9.334.329,65
<b>TIR</b>	94%

Elaboración propia, 2022.



ROI	
Beneficios	\$ 121.025.896,79
Costos	-\$ 39.574.661,74
Roi	205,82%

Elaboración propia, 2022.

Como se refleja en las imágenes anteriores, para el cálculo del Flujo de Caja se han tomado como referencia los valores inflacionarios derivados del REM mayo 2022 y los valores de ingresos del estado de resultado de Tarjeta Naranja del año 2021 (Anexo 22).

Con los resultados de los indicadores obtenidos en el flujo de caja realizado, se puede apreciar que el proyecto es rentable para llevarlo a cabo, ya que se ha arrojado un VAN positivo de \$9.334.329,65 indicando que se logró la rentabilidad deseada, obteniendo un excedente y recuperando la inversión. En segundo lugar, la Tasa Interna de Retorno (TIR) ha sido de 94%, la cual concluye que ha superado la tasa de rentabilidad deseada, la cual fue tomada del Banco Galicia 53%, que se ha recuperado la inversión y se puede exigir el proyecto hasta el valor de TIR. Por último, se obtuvo un Retorno de inversión (ROI) de 205,82%, es decir, por cada peso invertido se recupera \$2,05 (Anexo 23).

Se han calculado el Capital de trabajo por método déficit acumulado el cual se expone en Anexo 24 y flujo de fondos anual que se encuentra en Anexo 25

### **Conclusiones y recomendaciones.**

En el presente reporte de caso se ha estudiado la empresa Naranja la cual refleja inconvenientes en su rentabilidad en los últimos años, todo esto debido a la deficiente tecnología que presenta respecto de la competencia, el bajo crecimiento de los clientes, altas tasas de intereses y gran cantidad de morosos. Es por todo ello que se ha decidido implementar una planificación estratégica innovando en la Fintech Naranja X con nuevos servicios para ofrecer a los clientes y con esto lograr aumentar la cartera y lograr mayor fidelización de los actuales. Se considera que dicha compañía debe dar provecho a las oportunidades de tecnologías avanzadas que son priorizadas por los consumidores y adaptarse a estos cambios, con este proyecto lograra crecer su rentabilidad y también lograr un impacto positivo en los clientes.

Se piensa en la solución, logrando aumentar dicha rentabilidad en un 13% para el año 2024 a través de innovaciones en la plataforma digital. Agregando a la Fintech Naranja X la incorporación de criptomonedas y la oportunidad de realizar pagos de servicios mensuales desde esta. Debido a los cambios en los consumidores, las criptomonedas son las monedas más elegidas en los últimos tiempos ya que no se encuentran reguladas por ninguna entidad, con esta incorporación se ofrece a los consumidores poder utilizarlas en inversiones, realizar pagos a otros comercios y cobros si así se desea. Por otro lado, sumar la posibilidad de pagar servicios mensuales desde dicha plataforma ofreciendo a los usuarios agilidad y rapidez desde un solo “toque” sin moverse de sus hogares, todo esto hará que los consumidores aumenten y el uso de la aplicación crezca con otro tipo de servicios ofrecidos. Además, se considera que se pueden generar grandes beneficios a los consumidores realizando asociaciones con otros comercios, para que dichos clientes cuenten con descuentos y precios exclusivos. Naranja S.A ha reflejado que su principal foco se encuentra en la satisfacción de los clientes, es por esto que se pretenden realizar mejoras en el área de Marketing para llevar a cabo tareas propias de dicho sector llegando a los usuarios de una mejor manera con una comunicación más fluida y eficiente. Para lograr tener una mejor ventaja frente a los competidores, se profesionalizará a los empleados del área de ventas mediante capacitaciones de innovaciones tecnológicas para que los clientes reciban una virtuosa atención y sientan confianza y seguridad al momento realizar sus compras.

Teniendo en cuenta la gran oportunidad que se presenta en el mercado sobre las nuevas preferencias digitales, se considera viable la implementación del proyecto ya que su foco se encuentra en distinguir a la empresa por su tecnología ágil e innovadora. Como se refleja, llevarlo a cabo generara resultados rentables en la economía debido a los indicadores arrojados en el Flujo de Fondos, en el cual se obtuvo un VAN positivo de \$9.334.329,65 generando la recuperación total de la inversión, se ha logrado la rentabilidad deseada y se ha obtenido un excedente. Por otro lado, la tasa interna de retorno (TIR) de 94%, concluyendo que esta ha superado la tasa de referencia del 53%, obteniendo la rentabilidad deseada y la exigencia del proyecto es hasta esa tasa de TIR. Y, por último, un ROI 205,82%, el cual nos evidencia que por cada peso invertido se recuperara

\$2,05. También ocasionará una impresión positiva por parte los usuarios debido a que buscan la comodidad, buena atención y utilizar todo desde una sola aplicación.

En este apartado, se presentarán recomendaciones que exceden la capacidad de dicho plan, pero son considerados importantes para el futuro de la empresa.

En primer lugar, se recomienda a la empresa la creación de una tarjeta para estudiantes universitarios, que estos puedan con la misma lograr descuentos en libros, fotocopias y útiles, también la posibilidad de sumar y canjear puntos en bufetes de las universidades tanto públicas como privadas, ofrecer precios reducidos en transportes públicos y beneficios importantes en comercios cercanos a las instituciones. Este desarrollo hará que la empresa logre atraer un nuevo segmento de mercado en el cual no estaría contemplado hasta el momento.

En la actualidad los cambios que se han generado de acuerdo a la tecnología son enormes, es por esto que se recomienda a la empresa reducir sucursales físicas y desarrollar los servicios que se plasman en dichos establecimientos de manera virtual, ofreciendo la oportunidad de tele trabajo a aquellos empleados con conocimientos amplios en tecnología e innovación.

Por las grandes estafas hacia los consumidores y ciberdelitos que ocurren en la actualidad, se recomienda a dicha organización que lleve a cabo contrataciones de empresas especializadas en este rubro para evitar inconvenientes con los clientes.

Por último, llevar a cabo un Cuadro de Mando Integral para realizar un seguimiento y control del proyecto a implementar, para corroborar que este sea eficaz y modificar si aparecen desviaciones.

## Bibliografía.

América Económica (21 de enero de 2019) *Fundador y CEO de Mercado Libre: “Se viene una revolución de los pagos y seguiremos instalando con fuerza en Chile nuestras soluciones financieras”*. Recuperado de: <https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/fundador-y-ceo-de-mercado-libre-se-viene-una-revolucion-de-los-pagos-y>

Argentina.gov.ar *Créditos para empresas, cooperativas e instituciones de investigación*. Recuperado de: <https://www.argentina.gov.ar/economia/medidas-economicas-COVID19/creditos>

Argentina.gov.ar *Ingreso familiar de emergencia*. Recuperado de: <https://www.argentina.gov.ar/economia/medidas-economicas-COVID19/ingresofamiliardeemergencia>

Argentina.gov.ar *Medidas bancarias*. Recuperado de: <https://www.argentina.gov.ar/economia/medidas-economicas-COVID19/medidasbancarias>

Argentina.gov.ar (13/05/1976) *Régimen de contrato de trabajo*. Recuperado de: <https://www.argentina.gov.ar/normativa/nacional/ley-20744-25552/actualizacion>

Boletín Oficial de la República Argentina (14/08/2020) *Régimen legal del contrato de teletrabajo*. Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233626/20200814>

Bae Negocios (14/05/2020) *Tres de cada cuatro personas prefieren los métodos de pago sin contacto al billete*. Recuperado de: <https://www.baenegocios.com/sociedad/Tres-de-cada-cuatro-personas-prefieren-los-metodos-de-pago-sin-contacto-al-billete-20200514-0088.html>

Banco Central de la República Argentina (10/04/2020) *Tarjetas de crédito: nuevas facilidades de financiación*. Recuperado de: <https://www.bcra.gov.ar/Noticias/Coronavirus-BCRA-tarjetas-credito-financiacion.asp>

Cannice, Koontz & Weihrich (2012) *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. Mexico: McGRAW-HILL.

Cronista (19/04/2022) *dólar blue hoy martes 19 de abril: a cuánto cerró su cotización esta tarde*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/dolar-blue-hoy-martes-19-de-abril-a-cuanto-cotiza/>

Cronista (23/12/2021) *En 4 años revolucionó las finanzas: cómo hace Ualá para estar un paso delante de los bancos*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/en-4-anos-revoluciono-las-finanzas-como-hace-uala-para-estar-un-paso-adelante-de-los-bancos/?register=google>

Cronista (08/04/2022) *Inflación en llamas: se disparan las proyecciones para 2022, pese a la guerra de Alberto*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/inflacion-en-llamas-se-disparan-las-proyecciones-para-2022-pese-a-la-guerra-de-alberto/>

David, Fred R (2013) *Conceptos de administración estratégica*. 14ª edición. Pearson Educación de México S.A.

Economipedia (29/06/2017) *Matriz de Ansoff*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>

El correo (07/02/2019) *Las 10 empresas tecnológicas más valiosas del mundo*. Recuperado de: <https://www.elcorreo.com/tecnologia/empresas/empresas-tecnologicas-valiosas-20190128110850-nt.html>

El Economista (22/09/2020) *Las 6 razones por las que las Fintech crecieron tanto durante la pandemia*. Recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/tech/las-6-razones-fintech-crecieron-tanto-durante-pandemia-n38020>

El Economista (15/04/2022) *Reflexiones sobre la inflación de marzo 2022*. Recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/economia/reflexiones-sobre-inflacion-marzo-2022-n52383#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20mensual%20de%206,entre%20agosto%20y%20septiembre%202018>

El país (13/01/2022) *Argentina registro una inflación de 50,9% en 2021*. Recuperado de: <https://elpais.com/economia/2022-01-13/argentina-registro-una-inflacion-de-509-en-2021.html>

EY (15/10/2020) *Las empresas ganadoras en tiempos de pandemia*. Recuperado de: [https://www.ey.com/es\\_sv/covid-19/las-empresas-ganadoras-en-tiempos-de-pandemia](https://www.ey.com/es_sv/covid-19/las-empresas-ganadoras-en-tiempos-de-pandemia)

France 24 (10/07/2020) “*Banderazos*” en Argentina para protestar contra la cuarentena, en el Día de la Independencia. Recuperado de: <https://www.france24.com/es/20200710-banderazos-en-argentina-para-protestar-contra-la-cuarentena-en-el-d%C3%ADa-de-la-independencia>

Forbes (04/02/2021) *Por qué cada vez más argentinos eligen invertir en criptomonedas*. Recuperado de: <https://www.forbesargentina.com/money/por-cada-vez-mas-argentinos-eligen-invertir-criptomonedas-n5055>

Fundación Vida Silvestre (04/07/2019) *Bancos lanzaron el Protocolo de Finanzas Sostenibles de Argentina*. Recuperado de: <https://www.vidasilvestre.org.ar/?19420/Bancos-lanzaron-el-Protocolo-de-Finanzas-Sostenibles-de-Argentina>

Fundación Vida Silvestre (04/07/2019) *Bancos lanzaron el Protocolo de Finanzas Sostenibles de Argentina*. Recuperado de: <https://www.vidasilvestre.org.ar/?19420/Bancos-lanzaron-el-Protocolo-de-Finanzas-Sostenibles-de-Argentina>

Thomson & Strickland (2012) *Administración estratégica: teoría y casos*. 18ª edición. México: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES.

Hernández Gallardo, José Ramon (2012) *Administración estratégica: de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega Grupo Editor S.A.

David & Wheelen (2007) *Administración estratégica y política de negocios: conceptos y casos*. México: Pearson Educación

Indec (30/03/2022) *EPH: Incidencia de la pobreza y de la Indigencia*. Recuperado de: <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

Indec (23/03/2022) *Informe de avance del nivel de actividad. Cuarto trimestre del 2021*. Recuperado de: <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-9-47>

Infobae (3 de octubre 2020) *Mercado pago, listo para competir: la Fintech de Marcos Galperin asegura que los bancos que se unieron para enfrentarla no son una amenaza*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2020/10/03/mercado->

[pago-listo-para-competir-la-fintech-de-marcos-galperin-asegura-que-los-bancos-que-se-unieron-para-enfrentarla-no-son-una-amenaza/](#)

Infobae (27/12/2021) *Cuales son las tendencias para potenciar las ventas en 2022 con marketing digital.* Recuperado de: <https://www.infobae.com/inhouse/2021/12/27/cuales-son-las-tendencias-para-potenciar-las-ventas-en-2022-con-marketing-digital/>

Infobae (10/02/2022) *Siete de cada 10 argentinos cambiaron su forma de hacer pagos en los últimos 12 meses.* Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2022/02/10/siete-de-cada-10-argentinos-cambiaron-su-forma-de-hacer-pagos-en-los-ultimos-12-meses/>

Infobae (11/04/2022) *Por la alta inflación crece la cautela de los consumidores y se frenaron las operaciones con tarjetas de crédito.* Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2022/04/11/por-la-alta-inflacion-crece-la-cautela-de-los-consumidores-y-se-frenaron-las-operaciones-con-tarjetas-de-credito/>

Infobae (15/04/2022) *Cómo funcionó el plan “Ahora 12” en los últimos tres años de crisis económica.* Recuperado de: <https://www.infobae.com/politica/2022/04/15/como-funciono-el-plan-ahora-12-en-los-ultimos-tres-anos-de-crisis-economica/#:~:text=El%20consumo%20de%20indumentaria%20y,el%20incentivo%20para%20el%20consumidor.>

Infoleg (09/01/1999) *Tarjetas de Crédito.* Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/55000-59999/55556/texact.htm>

Ipinza, Fernando (2008) *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia.* 1° edición. Pearson Educación de México S.A

Laboratorio de periodismo (08/05/2019) *Consumo de medios en Argentina: el 25% de la audiencia la concentra el Grupo Clarín.* Recuperado de: <https://laboratoriodeperiodismo.org/consumo-de-medios-en-argentina-el-25-de-la-audiencia-la-concentra-el-grupo-clarin/>

La Nación (22/05/2022) *La transformación digital de las organizaciones, un desafío en un escenario incierto.* Recuperado de:

<https://www.lanacion.com.ar/economia/la-transformacion-digital-de-las-organizaciones-un-desafio-en-un-escenario-incierto-nid22052022/>

La Vanguardia (25/01/2022) *¿Por qué hay tantos 'influencers' y futbolistas promocionando criptomonedas?* Recuperado de: <https://www.lavanguardia.com/comprar/tecnologia/20220124/8002628/hay-tanto-influencer-futbolista-promocionando-criptomonedas-pmv.html>

Made for minds (11/03/2022) *Argentina reporta disturbios en protestas contra el acuerdo con FMI.* Recuperado de: <https://www.dw.com/es/argentina-reporta-disturbios-en-protestas-contra-el-acuerdo-con-fmi/a-61089876>

Mercado Libre (2022) *Analista Senior de Planificación Operativa - Mercado Pago.* Recuperado de <https://jobs.mercadolibre.com/job/Buenos-Aires-Analista-Senior-de-Gesti%C3%B3n-Operativa-Mercado-Pago/830134400/>

Mercado Pago *Compra en tu tienda favorita con mercado crédito.* Recuperado de: <https://www.mercadopago.com.ar/mercado-credito/comprar-online-cuotas-sin-tarjeta>

Meta (06/07/2020) *La expansión del E-Commerce en Argentina: las claves para sumarte al 'boom'.* Recuperado de: <https://www.facebook.com/business/news/la-expansin-del-e-commerce-en-argentina-las-claves-para-sumarte-al-boom>

Mongabay (14/12/2021) *Las deudas ambientales de Argentina en 2021: bosques descuidados, sequias y acciones contrarias a los compromisos climáticos.* Recuperado de: <https://es.mongabay.com/2021/12/deudas-ambientales-de-argentina-en-2021/#:~:text=Idioma->

,Las%20deudas%20ambientales%20de%20Argentina%20en%202021%3A%20bosques%20descuidados%2C%20sequ%C3%ADa,contrarias%20a%20los%20compromisos%20clim%C3%A1ticos&text=La%20falta%20de%20sinton%C3%ADa%20entre,en%20el%20transcurso%20del%20a%C3%B1o.

Naranja X *Solicitar mi tarjeta.* Recuperado de: <https://www.naranjax.com/ayuda/tarjetas-de-credito/tramite-de-solicitud>

Naranja (2019) Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/14770/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2>



Naranja Reporte de sustentabilidad (2019) Recuperado de: [https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25byinna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja\\_-\\_Reporte\\_de\\_Sustentabilidad\\_2019.pdf](https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25byinna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja_-_Reporte_de_Sustentabilidad_2019.pdf)

Página 12 (29/01/2022) *FMI: en qué consiste el acuerdo*. Recuperado de: <https://www.pagina12.com.ar/398347-fmi-en-que-consiste-el-acuerdo>

Porter, Michael E (2008) *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 37ª edición. México: Grupo Patria Cultural.

Sainz de Vicuña Ancin, José María (2017) *El plan estratégico en la práctica*. 5ª edición actualizada. Madrid: Esic Editorial

Santander (12/11/2021) *Guía para saber que son las criptomonedas*. Recuperado de: <https://www.santander.com/es/stories/guia-para-saber-que-son-las-criptomonedas>

Santander (26/11/2020) *Todas las claves para descubrir qué es una Fintech*. Recuperado de: <https://www.santander.com/es/stories/todas-las-claves-para-descubrir-que-es-una-fintech>

Tarjeta Carrefour. *Ahora tarjeta Carrefour es mastercard*. Recuperado de: <https://www.bancodeserviciosfinancieros.com.ar/tarjeta-carrefour-mastercard/>

Télam Digital (15/03/2022) *El comercio electrónico creció 68% en un año en la Argentina*. Recuperado de: <https://www.telam.com.ar/notas/202203/586423-comercio-electronico-facturacion-crecimiento-argentina.html>

Tres mandamientos (10/12/2020) *De la mano del BBVA, desembarcan en el país las tarjetas de plástico reciclado*. Recuperado de: <https://www.tresmandamientos.com.ar/2020/12/10/de-la-mano-del-bbva-desembarcan-en-el-pais-las-tarjetas-de-plastico-reciclado/>

Uala (2021) *Somos Uala*. Recuperado de: <https://www.uala.com.ar/nosotr@s>

## **Anexos.**

### *Anexo 1.*

El decreto 297/2020 anunciaba el brote de Coronavirus, explicando la situación sanitaria a nivel mundial y también anunciando las primeras medidas, en principio, se extenderían solo por 14 días, pero como no hubo inmediato tratamiento ni vacuna para el virus se fue prolongando más y más. En ese decreto nos exponía que deberíamos realizar aislamiento preventivo, social y obligatorio en el domicilio donde nos encontrábamos en ese momento, sin poder salir a trabajar ni realizar otro tipo de actividad.

Fuente: Boletín Oficial de la República Argentina, 2020.

<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

### *Anexo 2.*

El Gobierno tomo medidas como el congelamiento de alquileres y suspensión de desalojos, beneficios para empresas, monotributistas y autónomos, la extensión de ahora 12 donde fueron sumando rubros y las cuotas debían ser 3 y 6 sin interés, la situación comenzaba a tonarse cada vez menos sostenible y empeoraba todo en nuestro país. También se han tomado otras medidas, como lo fueron; Ingreso Familiar de Emergencia que consistía en el pago de \$10.000 a un integrante por familia que cumpliera con ciertos requisitos; medidas bancarias que eran la suspensión del cierre de cuentas bancarias, extensión de plazos para presentar cheques y suspensión de las comisiones por extracción en cajeros automáticos; créditos para empresas, cooperativas e instituciones en la cual se insertan estos puntos Apoyo para empresas, cooperativas e instituciones de investigación que contribuyen a la emergencia sanitaria, Créditos para garantizar la producción y el abastecimiento, Créditos para el pago de sueldos a tasa fija del 24% y Créditos de BICE para Pymes.

Fuente: Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/economia/medidas-economicas-COVID19>

### *Anexo 3.*

La ley de contrato de trabajo N°20.744 se refiere que debe ser aplicada por las partes según la naturaleza y modalidad del trabajo que se realice. Se considera trabajo a toda actividad lícita que sea otorgada con el fin de cobrar una remuneración.

Respecto de presentar algún tipo duda sobre que normas legales llevar adelante siempre la más favorable será para el trabajador.

Fuente:Argentina.gob.ar. <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-20744-25552/texto>

*Anexo 4.*

La ley de contrato de tele trabajo N°27.555 expresa que cualquier persona que trabaje bajo la modalidad tele trabajo tendrá los mismos derechos que una que realice la labor de manera presencial y el monto que recibe por su empleo debe ser la misma que venía recibiendo anteriormente en la forma presencial. Con respecto a la jornada deben ser habladas y pactadas con anterioridad por escrito en el contrato de trabajo.

Fuente: Boletín Oficial de la República Argentina. <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/233626/20200814>

*Anexo 5.*

El acuerdo de Protocolo de Finanzas Sostenibles está basado en diferentes ejes, entre ellos, innovar en estrategias de sostenibilidad; la creación de productos y servicios que apoyen proyectos que impacten positivamente en los niveles ambientales y sociales; eliminar los sistemas que generen riesgos para el medio ambiente y social; inculcar una cultura sostenible.

Fuente: Fundación Vida Silvestre, 2019. <https://www.vidasilvestre.org.ar/?19420/Bancos-lanzaron-el-Protocolo-de-Finanzas-Sostenibles-de-Argentina>

*Anexo 6.*

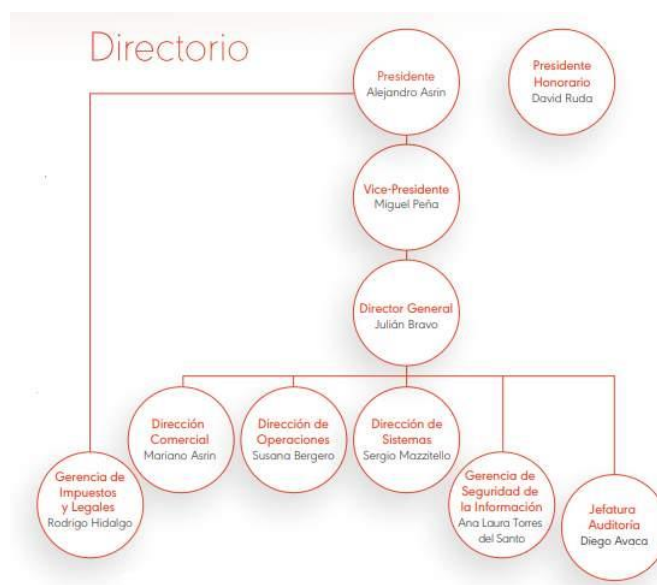
Actualmente vivimos en un mundo muy globalizado y tecnológico, y cada vez son más los usuarios que eligen entidades financieras con tecnología avanzada y rápida para poder realizar todo lo que desean desde una app o web, es por esto que muchas empresas quedan obsoletas ya que no cuentan con este tipo de beneficios y no han innovado en comercio electrónico. Surgieron diferentes aplicaciones utilizadas desde cualquier teléfono celular, computadora o tablet para realizar transacciones online en la que una parte abona y la otra recibe el dinero, todo de modo online. Existen dos modos de utilización de estas aplicaciones, una de ellas es la billetera electrónica donde el usuario acerca su celular al lector y la aplicación se enciende, allí el cliente debe elegir la tarjeta que va a usar, pasando a debitarse el dinero y todo este procedimiento finaliza con la validación de un código o huella. Y la segunda opción es el Código QR donde el usuario

escanea el código en su móvil y allí se abren todas las opciones de pago. Podemos mencionar algunas de las mejores aplicaciones que surgieron: Apple Pay, Google Pay, PayPal, Mercado Pago, entre otros.

Fuente: Pay Retailers, 2021. <https://payretailers.com/es/latam/las-10-mejores-apps-de-pagos-en-linea-de-latinoamerica/>

### Anexo 7.

El organigrama de la empresa está formado diferentes áreas como, comercial, operaciones, sistemas seguridad de la información y jefatura auditoria cuentan con sus respectivos directores que estos a su responden al director general, respecto del área de impuestos y legales se encuentran a cargo del directorio principal.



Fuente: Naranja, 2018,

<https://www.naranja.com.co/>

### Anexo 8.

#### Tres estrategias genéricas

##### El liderazgo en costos globales

“La primera estrategia, cada día más común en los años 70 por la difusión del concepto de la curva de la experiencia, consiste en alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico. El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un

control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. Tales objetivos no se cumplirán si los directivos no prestan una atención esmerada al control de costos. En toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos. La posición de costos bajos aporta a la compañía rendimientos superiores al promedio en su industria, no obstante la presencia de potentes fuerzas competitivas. Le proporciona una defensa en contra de la rivalidad de los competidores, pues los costos bajos significan seguir obteniendo rendimientos después que ellos hayan disipado las utilidades en la lucha. La protege frente a los compradores poderosos, porque éstos ejercen poder sólo para bajar los precios al nivel del siguiente rival más eficiente. La defienden en contra de proveedores poderosos, ya que la hacen más flexible para que encare el incremento del costo de los insumos. Los factores que favorecen una posición de costos bajos generalmente originan barreras firmes contra la entrada a partir de economías de escala o ventajas de costos. Finalmente, esta posición coloca a la empresa en una situación ventajosa frente a los sustitutos de la competencia. En conclusión, el liderazgo en costos la protege contra las cinco fuerzas competitivas, porque la negociación seguirá erosionando las utilidades hasta eliminar las del siguiente rival más eficiente y porque éste será el primero en sufrir las presiones competitivas. Para alcanzar el liderazgo en costos globales se requiere una participación relativamente considerable en el mercado u otras ventajas, como un acceso preferencial a las materias primas. Tal vez haya que diseñar productos de fácil manufactura y atender a todos los grupos de clientes importantes con el fin de acumular volumen. Y la implementación de una estrategia de costos bajos exigirá posible Estrategias competitivas genéricas 53 mente una fuerte inversión anticipada de capital en equipo moderno, precios agresivos y pérdidas de inicio de operaciones para acrecentar la participación en el mercado. A su vez la participación ofrece ahorros en las compras, reduciendo aún más los costos. El liderazgo en esta área, una vez conseguido, ofrece altos márgenes de utilidad que pueden reinvertirse en equipo y en instalaciones modernas para mantenerlo. La reinversión puede ser un requisito esencial para mantener la posición de costos bajos” Porter, Michael E (2008) *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 37ª edición. México: Grupo Patria Cultural.

## Enfoque o concentración



“El enfoque, la tercera estrategia genérica, se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. En contraste con los costos bajos y con la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular; diseña las estrategias funcionales teniendo presente lo anterior. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. De ese modo se diferencia al satisfacer más satisfactoriamente las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio menor o al lograr ambas metas. Aunque esta estrategia no logra costos bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, sí logra una o timbas metas frente a su pequeño nicho” Porter, Michael E (2008) *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. 37ª edición. México: Grupo Patria Cultural.

### Anexo 9.

Se averiguo el sueldo mensual de un Gerente comercial.

#### Sueldos en Argentina



Ubicación   o Encuentra un empleador específico   Ordenar: Popular ▾

Empresa	Sueldo base promedio en (ARS)	Intervalo
 <b>Naranja</b> Gerente Comercial - Por mes 4,3 ★ 2 sueldos <a href="#">Ver 2 sueldos de todas las ubicaciones</a>	Sobre \$225 K - \$610 K	 \$225 K \$610 K

Fuente: Glassdoor, 2022. [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/gerente-comercial-naranja-sueldo-SRCH\\_KO0,17\\_KE18,25.htm?clickSource=searchBtn](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/gerente-comercial-naranja-sueldo-SRCH_KO0,17_KE18,25.htm?clickSource=searchBtn)

### Anexo 10.

Se contrata una Agencia diseñadora de Páginas Web llamada Osirion Digital, en la cual se refleja en la imagen inferior que el valor del proyecto es 1000 euros, calculado con la cotización del día 04/06 \$129,39 por cada euro.

Nombre del servicio	Nivel de experiencia	Reseñas relacio...	A partir de
 <b>Creación de Sitios Web</b>	6 trabajos	★★★★★ (13)	1000 €/proyecto
 <b>Copywriting</b>	6 trabajos	★★★★★ (2)	1000 €/proyecto

Fuente: Sortrilst. <https://www.sortrilst.com/es/agency/osirion-digital#reviews>

### Anexo 11.


Se estima que el valor de diseñar e implementar cambios en una plataforma será de \$10.000.000, consultando a colegas programadores sobre el tema. Es por esto que se toman \$5.000.000 para el diseño y \$5.000.000 para la implementación.

### Anexo 12.

Por su parte, se tomaron 5 empleados por cada sucursal de Naranja para capacitar sobre tecnología blockchain. Se consulto a una colega de confianza Licenciada en RRHH quien arrojó que el valor de capacitar cada empleado es de \$2.500.

### Anexo 13.

Se averiguo el salario mensual de un Manager de Marketing.

Sueldos en Argentina			
Ubicación	Encuentra un empleador específico	Ordenar:	
Ciudad o área metropolitana	Nombre del empleador	Popular	
Empresa	Sueldo base promedio en (ARS)	Intervalo	
 <b>Naranja</b> Marketing Manager - Por mes	Sobre \$463 K - \$506 K		\$463 K - \$506 K
4.3 ★ 1 sueldos Ver 1 sueldos de todas las ubicaciones			

Fuente: Glassdoor, 2022 [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/gerente-de-marketing-naranja-sueldo-SRCH\\_KO0,20\\_KE21,28.htm?clickSource=searchBtn](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/gerente-de-marketing-naranja-sueldo-SRCH_KO0,20_KE21,28.htm?clickSource=searchBtn)

### Anexo 14.

- Considerando el sueldo mensual del Manager de Marketing, estimando \$500.000 por mes el valor por hora de ello es de \$2530 aproximado. Para realizar el control se tomarán 3hr semanales, lo que arroja un resultado de \$182.160 los 6 meses totales.
- También se ha hecho el mismo calculo para el control del plan de acción N°3, pero siendo en este caso 8hr mensuales resultando el total de \$242.880 los 12 meses.

- Por último, para el proceso de control de planes de marketing se realizó el mismo calculo que en los casos anteriores, teniendo en cuenta 4hr por día, 3 veces por mes durante 10 meses, arrojando un total de \$303.600 por todo el periodo.

*Anexo 15.*

Se averiguo que el valor por contrato entre empresas es de \$29.160

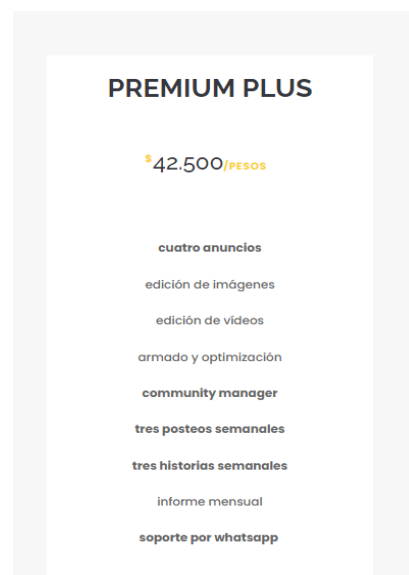
8. Por la redacción de contratos o estatutos de sociedades comerciales o de asociaciones, fundaciones y constitución de personas jurídicas en general del uno (1) al tres por ciento (3%) del capital social con un mínimo de	30	\$ 29.160,00
---	----	--------------

Fuente:

[https://www.casi.com.ar/sites/default/files/TABLA%20DE%20HONORARIOS%20CFR.RES\\_.3869.pdf](https://www.casi.com.ar/sites/default/files/TABLA%20DE%20HONORARIOS%20CFR.RES_.3869.pdf)

*Anexo 16.*

Se contratará una agencia para diseñar y crear publicidades en redes sociales, eligiendo el plan premium plus de la empresa Softcom Argentina.



Fuente: Softcom Argentina, 2022. <https://www.softcom.com.ar/publicidad-en-redes-sociales-costos/>



### Anexo 17.

Para el caso de Gerente General se ha encontrado una información respecto de los salarios que reciben responsables del sector.

**IPROFESIONAL**

En DNA Human Capital estiman que en 2021 los salarios ejecutivos volverán a perder poder adquisitivo

El último reporte de salarios en Latinoamérica que reveló Show Me The Money, muestra que un Chief Executive Officer (CEO) en la Argentina en 2021 gana entre **610.552 y 852.887 pesos de salario bruto por mes** en una empresa chica; entre 796.798 y 1.212.333 pesos en una mediana; y entre 1.102.564 y 1.804.552 pesos en una grande nacional o filial de multinacional.

Es decir, un CEO percibe en bruto entre 11,7 millones y 27,5 millones de pesos por año en la Argentina.

Los números no difieren tanto de lo que cobra un **gerente general**: entre 550.346 y 825.518 pesos por mes en bruto en una firma pequeña, entre \$756.599 y 1.134.898 pesos en una mediana y entre 1.054.698 y 1.582.048 pesos mensuales en una grande. El resultado es que puede cobrar hasta 26.367.460 pesos anuales, siempre sin contar el salario variable.

Fuente: IPROFESIONAL, 2021. <https://www.iprofesional.com/management/347853-cuanta-plata-ganan-por-mes-un-ceo-y-un-gerente-en-argentina>

### Anexo 18.

Se averiguó el salario mensual de un Analista de RRHH y se estimó un

#### Sueldos en Argentina

Ubicación   o Encuentra un empleador específico   Ordenar: Popular ▼

---

Empresa: **Naranja X** Sueldo base promedio en (ARS)

**Analista De Recursos Humanos (RH)** Sobre \$359 K - \$394 K

4,3 ★ 1 sueldos [Ver 1 sueldos de todas las ubicaciones](#) \$359 K \$394 K

aproximado de \$400.000

Fuente: Glassdoor, 2022. [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/gerente-de-recursos-humanos-naranja-sueldo-SRCH\\_KO0.27\\_KE28.35.htm?clickSource=searchBtn](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/gerente-de-recursos-humanos-naranja-sueldo-SRCH_KO0.27_KE28.35.htm?clickSource=searchBtn)

### Anexo 19.

Siendo el salario mensual de Analista de RRHH de \$400.000, el valor por hora sería de \$2.020. Considerando que el proceso de entrevistar a candidatos le tomaría 1 mes, utilizando 1hr por cada entrevistado y entrevistando 3 candidatos por día, esto no arroja un resultado de 15hr semanales. Debido a que realizará este trabajo específico en 4 semanas, el resultado final es \$121.200.

En este apartado también se refleja, que se ha estimado el salario de un Gerente de Vtas \$500.000, sumado al salario del analista de RRHH ya expuesto con anterioridad el total es de \$900.000.

El total de implementar las capacitaciones del plan N°5 es de \$193.200.

El total de los controles en el plan N°5 es de \$436.320.

### Anexo 20

Se contratará a una agencia de capacitación de Marketing, averiguando que el valor por cada empleado es de \$5.000. En este caso se capacitará al responsable elegido como Gerente de MKT y un equipo de 10 empleados, siendo el resultado final de \$110.000 por los dos meses contratados.

Objetivos	
Lograr que los participantes incorporen conceptos de mejora de la competitividad que fortalezcan el posicionamiento en el nicho de mercado deseado.	
Destinatarios	
Personal involucrado en el área de comercialización y/o comunicación de un emprendimiento, empresa o unidad de negocio. Emprendedores, dueños de empresas o empleados.	
Modalidad	
Sincrónico - En vivo	
Arancel	
Argentina: \$ 5000 ( pesos cinco mil )	

Fuente: Inti, 2022. <https://www.inti.gob.ar/capacitaciones/curso/658-gestion-comercial-y-estrategias-de-marketing>

### Anexo 21.

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	<b>Presupuesto 1. (Planes 1 y 2)</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>Observaciones</b>				
2	Busqueda y comparacion de presupuestos	\$ 600.000		A) Se estima el valor de la innovacion en la plataforma es de \$10.000.000.				
3	Contratacion de empresa diseñadora de pagina web	\$ 129.390		B) Es por esto que se realiza la estimacion de \$5.000.000 para el diseño y \$5.000.000 para la incorporacion.				
4	Diseño de cambios en la plataforma	\$ 5.000.000		C) Los valores del año 2023 estan actualizados con la inflacion de 59%				
5	Implementacion de los cambios		\$ 7.950.000					
6	Capacitacion al personal sobre tecnologia blockchain		\$ 4.014.750					
7	Lanzamiento		\$ 795.000					
8	Control		\$ 289.634					
9	<b>Total</b>	<b>\$ 5.729.390</b>	<b>\$ 13.049.384</b>					

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	<b>Presupuesto 2. (Plan 3)</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Observaciones</b>						
2	Reuniones con comercios		\$ 954.000		A) Los valores del año 2023 estan actualizados con el porcentaje de inflacion 59%						
3	Contrato con dichos comercios		\$ 46.364		B) Los valores del año 2024 estan actualizados con el porcentaje de inflacion 48,9%						
4	Diseño e implementacion de precios y descuentos en prod y serv.		\$ 795.000								
5	Desarrollo de publicidad en redes sociales		\$ 67.575								
6	Lanzamiento		\$ 795.000								
7	Control		\$ 193.089,60	\$ 180.824,16							
8	<b>Total</b>		<b>\$ 2.851.029,00</b>	<b>\$ 180.824,16</b>							

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	<b>Presupuesto 3. (Plan 4)</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Observaciones</b>			
2	Reuniones de gerentes generales		\$ 2.067.000		A) El total de horas de capacitaciones de empleados es de 60hr el mes.			
3	Publicacion de aviso		\$ 636.000		B) El total de horas de los controles es de 84hr los 7 meses			
4	Entrevista a candidatos		\$ 192.708		C) Los valores del año 2023 estan actualizados con la inflacion 59%			
5	Busqueda y contratacion de agencia de Mkt		\$ 954.000,00		D) Los valores del año 2024 estan actualizados con la inflacion 48,9%			
6	Capacitaciones a empleados		\$ 174.900					
7	Control de planes de mkt		\$ 144.817,20	\$ 316.442				
8	<b>Total</b>		<b>\$ 4.169.425,20</b>	<b>\$ 316.442</b>				

	A	B	C	D	E	F	G	H
1	<b>Presupuesto 4. (Plan 5)</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	<b>Observaciones</b>			
2	Charlas y reuniones con los empleados		\$ 636.000		A) En la organizacion de equipos, se toman los sueldos del gerente de vtas y analista de rrhh.			
3	Organización de equipos de trabajo a capacitar		\$ 1.431.000		B) Se estima el sueldo del gerente de vtas de \$500.000			
4	Diseño y definición de las tareas capacitadoras		\$ 636.000,00		C) El total de horas para la capacitacion de empleados es de 96hr los 4 meses			
5	Implementacion de las capacitaciones		\$ 308.333		D) El total de horas de controles es de 216hr los 9 meses			
6	Controles		\$ 649.680,48	\$ 316.442	E) Los valores del año 2023 estan actualizados con la inflacion 59%			
7	<b>Total</b>	<b>\$ 3.011.332,80</b>	<b>\$ 649.680</b>	<b>\$ 316.442</b>	F) Los valores del año 2024 estan actualizados con la inflacion 48,9%			

## Anexo 22

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM may-22)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM may-22)	Dif. con REM anterior*
2022	var. % i.a., dic-22	72,6	+7,5 (3)	72,8	+7,1 (13)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	60,1	+4,0 (3)	63,4	+5,3 (3)
2023	var. % i.a., dic-23	60,0	+9,5 (3)	59,0	+6,7 (11)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	55,2	+5,2 (9)	55,3	+5,1 (3)
2024	var. % i.a., dic-24	47,8	+4,1 (4)	48,9	+4,3 (5)

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

Fuente: REM - BCRA (may-22)

## Tarjeta Naranja S.A.

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

## Estado de Resultados

Por los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2021 y 2020  
Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos

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

## Anexo 23.

BANCO DE GALICIA Y BUENOS AIRES S.A.U.		53 %
--	---	------

Fuente: Banco Central de la República Argentina.  
[http://www.bcra.gov.ar/BCRAyVos/Plazos\\_fijos\\_online.asp](http://www.bcra.gov.ar/BCRAyVos/Plazos_fijos_online.asp)

### Anexo 24.

CAPITAL DE TRABAJO												
Meses del flujo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
CONCEPTO												
INGRESOS						\$ 7.880.128,96	\$ 7.880.128,96	\$ 7.880.128,96	\$ 7.880.128,96	\$ 7.880.128,96	\$ 7.880.128,96	\$ 7.880.128,96
COSTOS	-\$ 1.923.430,92	-\$ 1.923.430,92	-\$ 1.923.430,92	-\$ 1.923.430,92	-\$ 1.923.430,92	-\$ 1.923.430,92	-\$ 1.923.430,92	-\$ 1.923.430,92	-\$ 1.923.430,92	-\$ 1.923.430,92	-\$ 1.923.430,92	-\$ 1.923.430,92
TOTAL MES	-\$ 1.923.430,92	-\$ 1.923.430,92	-\$ 1.923.430,92	-\$ 1.923.430,92	-\$ 1.923.430,92	\$ 5.956.698,04	\$ 5.956.698	\$ 5.956.698	\$ 5.956.698	\$ 5.956.698	\$ 5.956.698	\$ 5.956.698
TOTAL ACUMULADO	-\$ 1.923.430,92	-\$ 3.846.861,83	-\$ 5.770.292,75	-\$ 7.693.723,67	-\$ 9.617.154,58	-\$ 3.660.456,54	\$ 2.296.241,50	\$ 8.252.939,54	\$ 14.209.637,58	\$ 20.166.335,63	\$ 26.123.033,67	\$ 32.079.731,71

Elaboración propia, 2022.

### Anexo 25.

Flujo de Fondos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS												
Plan 1 y 2	\$ 394.006,45	\$ 394.006,45	\$ 394.006,45	\$ 394.006,45	\$ 394.006,45	\$ 394.006,45	\$ 394.006,45	\$ 394.006,45	\$ 394.006,45	\$ 394.006,45	\$ 394.006,45	\$ 394.006,45
Plan 3	\$ 1.970.032,24	\$ 1.970.032,24	\$ 1.970.032,24	\$ 1.970.032,24	\$ 1.970.032,24	\$ 1.970.032,24	\$ 1.970.032,24	\$ 1.970.032,24	\$ 1.970.032,24	\$ 1.970.032,24	\$ 1.970.032,24	\$ 1.970.032,24
Plan 4	\$ 591.009,67	\$ 591.009,67	\$ 591.009,67	\$ 591.009,67	\$ 591.009,67	\$ 591.009,67	\$ 591.009,67	\$ 591.009,67	\$ 591.009,67	\$ 591.009,67	\$ 591.009,67	\$ 591.009,67
Plan 5	\$ 985.016,12	\$ 985.016,12	\$ 985.016,12	\$ 985.016,12	\$ 985.016,12	\$ 985.016,12	\$ 985.016,12	\$ 985.016,12	\$ 985.016,12	\$ 985.016,12	\$ 985.016,12	\$ 985.016,12
Total ingresos	\$ 3.940.064,48	\$ 3.940.064,48	\$ 3.940.064,48	\$ 3.940.064,48	\$ 3.940.064,48	\$ 3.940.064,48	\$ 3.940.064,48	\$ 3.940.064,48	\$ 3.940.064,48	\$ 3.940.064,48	\$ 3.940.064,48	\$ 3.940.064,48
Egresos												
Plan 1 y 2	-\$ 1.087.448,67	-\$ 1.087.448,67	-\$ 1.087.448,67	-\$ 1.087.448,67	-\$ 1.087.448,67	-\$ 1.087.448,67	-\$ 1.087.448,67	-\$ 1.087.448,67	-\$ 1.087.448,67	-\$ 1.087.448,67	-\$ 1.087.448,67	-\$ 1.087.448,67
Plan 3	-\$ 237.585,75	-\$ 237.585,75	-\$ 237.585,75	-\$ 237.585,75	-\$ 237.585,75	-\$ 237.585,75	-\$ 237.585,75	-\$ 237.585,75	-\$ 237.585,75	-\$ 237.585,75	-\$ 237.585,75	-\$ 237.585,75
Plan 4	-\$ 347.452,10	-\$ 347.452,10	-\$ 347.452,10	-\$ 347.452,10	-\$ 347.452,10	-\$ 347.452,10	-\$ 347.452,10	-\$ 347.452,10	-\$ 347.452,10	-\$ 347.452,10	-\$ 347.452,10	-\$ 347.452,10
Plan 5	-\$ 250.944,40	-\$ 250.944,40	-\$ 250.944,40	-\$ 250.944,40	-\$ 250.944,40	-\$ 250.944,40	-\$ 250.944,40	-\$ 250.944,40	-\$ 250.944,40	-\$ 250.944,40	-\$ 250.944,40	-\$ 250.944,40
Total egresos	-\$ 1.923.430,92	-\$ 1.923.430,92	-\$ 1.923.430,92	-\$ 1.923.430,92	-\$ 1.923.430,92	-\$ 1.923.430,92	-\$ 1.923.430,92	-\$ 1.923.430,92	-\$ 1.923.430,92	-\$ 1.923.430,92	-\$ 1.923.430,92	-\$ 1.923.430,92
Depreciacion	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Sub Total	\$ 2.016.633,56	\$ 2.016.633,56	\$ 2.016.633,56	\$ 2.016.633,56	\$ 2.016.633,56	\$ 2.016.633,56	\$ 2.016.633,56	\$ 2.016.633,56	\$ 2.016.633,56	\$ 2.016.633,56	\$ 2.016.633,56	\$ 2.016.633,56
IIGG	-\$ 705.821,75	-\$ 705.821,75	-\$ 705.821,75	-\$ 705.821,75	-\$ 705.821,75	-\$ 705.821,75	-\$ 705.821,75	-\$ 705.821,75	-\$ 705.821,75	-\$ 705.821,75	-\$ 705.821,75	-\$ 705.821,75
Sub Total Neto	\$ 1.310.811,82	\$ 1.310.811,82	\$ 1.310.811,82	\$ 1.310.811,82	\$ 1.310.811,82	\$ 1.310.811,82	\$ 1.310.811,82	\$ 1.310.811,82	\$ 1.310.811,82	\$ 1.310.811,82	\$ 1.310.811,82	\$ 1.310.811,82
Depreciacion	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Saldo estatico Ac	\$ 1.310.811,82	\$ 1.310.811,82	\$ 1.310.811,82	\$ 1.310.811,82	\$ 1.310.811,82	\$ 1.310.811,82	\$ 1.310.811,82	\$ 1.310.811,82	\$ 1.310.811,82	\$ 1.310.811,82	\$ 1.310.811,82	\$ 1.310.811,82
Periodo R. estatico	\$ 1.310.811,82	\$ 2.621.623,63	\$ 3.932.435,45	\$ 5.243.247,26	\$ 6.554.059,08	\$ 7.864.870,89	\$ 9.175.682,71	\$ 10.486.494,53	\$ 11.797.306,34	\$ 13.108.118,16	\$ 14.418.929,97	\$ 15.729.741,79
VAN	\$ 2.458.199,55											

Elaboración propia, 2022.