

**Universidad Siglo 21**



**Seminario Final de Administración**

**Planificación estratégica de Tarjeta Naranja para aumentar la rentabilidad a través de una estrategia de diferenciación, mejorando su Tienda Naranja.**

**Carlos Delgado**

**DNI: 23849681**

**Profesora/or: Carlos Vittar**

**Legajo: VADM18096**

## Resumen

En el siguiente reporte de caso, se desarrollará una planificación estratégica para la empresa Tarjeta Naranja perteneciente al mercado de empresas de servicios financieros con más de 30 años de experiencia. Con el objetivo de aumentar su rentabilidad, se usará una estrategia de diferenciación focalizada en su tienda virtual Tienda Naranja. Para ello se hará un exhaustivo análisis tanto interno como externo de la empresa, para poder desarrollar planes estratégicos alineados a los valores de la empresa que permitirán aumentar la rentabilidad a través de alianzas con nuevos comercios amigos para ofrecer mayor variedad de productos, la capacitación del personal para ofrecer un servicio al cliente diferencial y la captación de nuevos clientes y la fidelización de los mismos. Debido al análisis del mercado que se describirá y al análisis de Tarjeta Naranja, se puede concluir que la empresa está en óptimas condiciones de poder poner en acción la estrategia planteada y cumplir con los objetivos propuestos.

Palabras claves: Planificación, Rentabilidad, Diferenciación, Capacitación, servicios financieros.

## Abstract

In the following case report, a strategic planning will be developed for the Tarjeta Naranja Company belonging to the market of financial services companies with more than 30 years of experience. In order to increase its profitability, a focused differentiation strategy will be used in its virtual store Tienda Naranja. Thus, an exhaustive internal and external analysis of the company will be carried out, in order to develop strategic plans aligned with the company's values that will allow increased profitability through alliances with new friendly businesses to offer a greater variety of products, training of personnel to offer a differential customer service and attract new customers and their loyalty. Due to the market analysis that will be described and the analysis of Tarjeta Naranja, it can be concluded that the company is in optimal conditions to be able to put the proposed strategy into action and meet the proposed objectives.

Key Word: Planificación, Rentabilidad, Servicio al cliente, Diferenciación, Capacitación, servicios financieros.

## Índice de Contenido

Resumen .....	1
Abstract .....	1
Índice de Contenido.....	2
Introducción.....	3
Análisis de la Situación .....	6
Macro entorno: PESTEL. ....	6
Micro entorno: 5 fuerzas de Porter .....	11
Análisis interno: cadena de valor.....	13
Análisis FODA: .....	17
Matriz BCG: .....	19
Marco teórico .....	21
Diagnóstico y discusión.....	23
Propuesta de aplicación .....	25
Descripción de la propuesta.....	25
Objetivo general.....	25
Objetivo específico 1: .....	25
Objetivo específico 2 .....	26
Objetivo específico 4: .....	26
Planes de acción.....	27
Presupuesto .....	32
Análisis financiero: .....	32
Conclusiones finales y recomendaciones.....	34
Bibliografía.....	36
Anexos.....	39

## Introducción

En este reporte de caso, abordando el tema de planificación estratégica, en el marco de la carrera de Licenciatura en Administración de empresas de la Universidad del Siglo 21, se procederá a analizar a la empresa Tarjeta Naranja, poniendo en práctica estrategias de diferenciación, para lograr una mejora en la rentabilidad de dicha empresa, focalizando esta estrategia en su marketplace y la mejoras en cuanto a la satisfacción al cliente y servicio post-venta. Con las nuevas herramientas tecnológicas existentes y emergentes, las empresas logran captar nuevos clientes y fidelizarlos, lo que conlleva a un aumento en las ventas. Tarjeta naranja está en una posición óptima para lograr este fin.

Actualmente Tarjeta naranja presenta el problema de la pérdida de clientes, quienes no compran en su tienda Naranja, debido a la falta de conformidad con la plataforma, lo que lleva a la pérdida de fidelización de los compradores, llevándolos a comprar en otros marketplaces. También se pudo ver algunas falencias en el servicio post-venta de su marketplace. Además se puede ver que hubo un aumento de morosos en sus últimos años, entre otras cosas. Todas estas dificultades que presenta la empresa, conlleva a la pérdida de ventas, y por lo tanto la disminución de la rentabilidad. Tarjeta Naranja tiene las herramientas necesarias para mejorar estas falencias, y en este reporte de caso, se focalizará la estrategia principalmente en las mejoras necesarias en su tienda Naranja para lograr el aumento de compradores de manera Online, y por lo tanto, el aumento de la rentabilidad de la empresa, buscando una diferenciación en cuanto a la experiencia del usuario en el momento de navegar la página, como así también en el momento de la compra y en el servicio de post-venta.

Tarjeta naranja comienza su historia en el año 1969 en la ciudad de Córdoba, cuando dos amigos, el Sr. David Ruda y el Sr. Gerardo Asrín se asocian y crean una casa de deportes llamada Salto 96, comenzando con la venta de 12 pares de zapatillas y llegando hasta lograr cifras cercanas a 16000 pares mensuales. Se comienza a entregar unas tarjetas de identificación a los clientes y, junto a la gran demanda en ventas, se empieza a ver un crecimiento sostenido de las cuentas corrientes de estos clientes. Justamente esa tarjeta de identificación era de color naranja, por lo que la gente comenzó a llamar a este plástico “Tarjeta Naranja”.

En el año 1985 aparece formalmente la tarjeta de crédito Tarjeta Naranja, pero el gran salto se logra en el año 1995 cuando Banco Galicia decide asociarse con ellos, dando préstamos a tasas muy preferenciales y permitiendo una expansión del negocio. Ya en el año 1997, debido a este crecimiento, es imposible sostener los dos negocios, con lo que se decide vender la casa de deportes Salto 96 a Dexter y avocarse de completo a “Tarjeta Naranja”.

Con esa marca comenzaron a copar primero el interior de Córdoba, posteriormente el norte del país, más tarde el sur y luego la provincia de Buenos Aires. Una vez afirmados, pusieron un pie en la ciudad autónoma de Buenos Aires.

Hoy la empresa emite más de 9 millones de plásticos entre los cuales se destacan tarjeta Naranja, tarjeta Naranja Visa, tarjeta Naranja MasterCard y tarjeta Naranja American Express. En 2019 se crea la Fintech de Tarjeta Naranja llamado Naranja X, ofreciendo una cuenta virtual y una tarjeta prepaga a través de una App en la cual se puede cargar dinero, recargar tarjetas de transporte, hacer transferencias, recibir dinero, y comprar o vender dólares. Para usar dentro de esta App, se crea la Tarjeta Naranja X Visa prepaga, la cual es sin costo de mantenimiento.

Es importante destacar los valores de la empresa, que desde sus principios se basaron en el trato cercano que se tiene con el cliente. Esta cercanía, de la que se ha hecho un culto en los últimos años, consiste, entre otras cosas, en dar un caramelo a cada persona que entra en una sucursal y estrecharla en un abrazo.

Basados en estos valores, que se mantienen desde sus principios, se realizó un análisis para detectar las debilidades y amenazas en su marketplace y Fintech, y aprovechar las oportunidades del mercado actual en cuanto al crecimiento de herramientas tecnológicas, potenciando las fortalezas que ya posee la empresa.

De este análisis del macro entorno usando herramientas como el Pestel, y análisis del micro entorno usando diversas herramientas como las 5 fuerzas de Porter, y haciendo un análisis interno con las herramientas FODA y haciendo uso de la matriz BCG, se concluye que hubo una caída de clientes en los últimos años a causa de las demoras en las entregas de los productos vendidos por su Marketplace, y una mala calidad de servicio al cliente, encontrando innumerables quejas de dificultades de comunicación para resolver diversos problemas con los que se encuentra el cliente. Son variados los comentarios negativos de los usuarios, mencionando la página con un

entorno tecnológico poco “amigable” y difícil de navegar, lo que lleva a abandonar la navegación de la página antes de concretar la compra. También de este análisis se desprende la problemática actual de un aumento en la morosidad de los usuarios, con el consiguiente problema financiero para la empresa.

El objetivo principal que se planteará será el de lograr una mejora de rentabilidad, haciendo una planificación estratégica basada en una estrategia de diferenciación, mejorando el sistema de atención al cliente post-venta y reclamos optimizando para ello los sistemas de gestión tecnológicos de la empresa y capacitando a los colaboradores en el uso de estas nuevas herramientas. De esta manera se podrá lograr la fidelización del cliente, invitándolo a volver a comprar por medio de esta plataforma y logrando un incremento en las ventas con el consiguiente aumento de rentabilidad buscada.

La estrategia de diferenciación que se aplicará a este reporte de caso es de vital importancia para solucionar los problemas encontrados anteriormente. Según Porter: “La estrategia de diferenciación consiste en ofertar en el mercado un producto o servicio similar al de otra empresa pero que tiene ciertas características que hacen que el cliente lo perciba como único y, por ello, esté dispuesto a pagar un precio superior”. (Porter, 2008).

Para comprender mejor se nombrarán empresas que lograron afianzarse en estas estrategias de diferenciación mostrando liderazgo en el mercado en cuanto a la logística y satisfacción del cliente.

Tal es el caso de Amazon, compañía líder focalizada en la satisfacción del cliente, cualidad que está alineada a los valores de Tarjeta Naranja. Según su fundador y CEO Jeff Bezos (Website Amazon, 2022) “Lo más importante es centrarse obsesivamente en el cliente”. La empresa usó una estrategia de diferenciación a través de la creación de Logística de Amazon, el cual es un servicio que permite a las empresas subcontratar la gestión logística de sus pedidos con Amazon. Las empresas envían sus productos a los centros logísticos de Amazon y, cuando un cliente hace una compra, Amazon recolecta, empaqueta y envía los pedidos. Además se ocupan de servicio de atención al cliente y política de devoluciones. De esta forma con esta estrategia de diferenciación en cuanto a logística de entrega de productos, política de devoluciones,

plazos de entrega y tiempos de respuesta a inconvenientes presentados por el cliente, Amazon se convirtió en la empresa número 1 en experiencia del cliente.

También se puede destacar a nivel nacional a Mercado Libre, empresa líder en compras online en el país, quienes se focalizaron en dos necesidades muy importantes para el cliente como lo son los costos de envío y los tiempos de entrega. A través de una estrategia de diferenciación lograron liderar el segmento de retailers, invirtiendo en su propia logística de recepción de productos, empaque y entrega de los mismos. También pusieron especial foco en el sistema de devolución de productos, rapidez en la resolución de problemas del usuario y eficaz resolución de conflictos, lo que lleva al usuario a tener una experiencia de satisfacción e invita a seguir comprando.

Estos ejemplos son de gran utilidad a la hora de poder comparar ciertos resultados e indicadores (benchmarking), para poder decidir cómo encarar los distintos pasos de la planificación estratégica y las estrategias más adecuadas a seguir para lograr el objetivo planteado.

### Análisis de la Situación

En este apartado se procederá hacer un análisis tanto macroeconómico del sector en general como microeconómico e interno de la empresa en sí, detectando sus falencias y oportunidades, prestando especial atención a sus puntos débiles dentro de su marketplace, donde a causa de demoras en las entregas, entorno poco amigable de su página web, falta de capacitación a los colaboradores que se desenvuelven en este sector, y falta de promociones atractivas; podemos ver que la empresa ha atravesado por problemas que han causado una pérdida de fidelidad por parte del comprador, y una caída en la cantidad de ventas online y como efecto de esta situación una baja en su rentabilidad. Para analizar esta situación se usarán algunas herramientas como son:

#### *Macro entorno: PESTEL.*

Esta herramienta es usada con la finalidad de hacer un análisis de 6 factores del entorno, analizando las características políticas, económicas, sociales, tecnológicas, sociales y legales.

Factores políticos: El presidente Alberto Fernández, que asumió en diciembre de 2019, fue electo presidente con la promesa de resucitar la economía argentina tras un largo período de recesiones económicas. Sin embargo, los impactos económicos y

sociales negativos de la pandemia y los contratiempos en el proceso de reapertura provocaron una importante caída de la popularidad, provocando fuertes cambios en su gabinete (ver Anexo 1, pág. 39).

En cuanto al sector financiero, y a causa del aislamiento dispuesto por el gobierno nacional en respuesta a la pandemia del 2020, el gobierno con el objetivo de ayudar a la población en este contexto de cese de actividades económicas, a través del Banco Central de la República Argentina dicta nuevas medidas mediante las cuales las tarjetas de crédito no pueden subir sus intereses sobre los saldos a pagar de los clientes deudores. De igual forma, aquellos ciudadanos que no pueden pagar en su totalidad los resúmenes de sus tarjetas, podrán refinanciar esa deuda con tasas de interés reguladas por el BCRA. (Defensoría del Pueblo, 2020).

Factores económicos: Una vez más el país vive en estos momentos una nueva crisis en su economía que, sumada a la dura situación política dentro de la coalición que gobierna desde 2019, está sacudiendo a la sociedad y aumentando las tensiones. Desde hace semanas, la devaluación del peso argentino frente al dólar en el mercado informal y financiero no ha parado. El "blue" ya superó los 330 pesos por dólar—, y el riesgo país, un indicador calculado por JP Morgan que evalúa las posibilidades de recuperar una inversión, llegó el viernes a los 2.935 puntos, según Reuters, el nivel más alto desde el canje de bonos de 2020. En comparación, el indicador de riesgo país de Uruguay es de 136 puntos y el de Chile, 169. Mientras tanto, la economía del país creció un 10,3% en 2021, pero solo como rebote tras el desplome de -9,9% registrado en 2020 debido a la pandemia de Covid-19, y en el primer trimestre de 2022 el Producto Interno Bruto creció un 6% en forma interanual y un 1,5% con respecto al anterior trimestre, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censo (Indec). Para este 2022, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) proyectó en junio un crecimiento del 3,57% del PBI de Argentina, mientras que el Fondo Monetario Internacional (FMI) anticipó, en abril, un 4% de subida. En tanto, un relevamiento de expectativas de mercados publicado en junio por del Banco Central de la República Argentina (BCRA) ubicó el crecimiento proyectado en 3,2%. Cualquiera sea el crecimiento económico de este año, se dará en medio de una escalada de precios que aqueja al país al menos desde hace una década: el Indec reportó en junio una inflación interanual del 64%, y del 36,2% en lo que va del año. De acuerdo con



el relevamiento del BCRA, que se publica mensualmente, se espera que este año llegue al 76%. (Padinger, 2022).

En vista a lo mencionado anteriormente en el macro análisis económico del país, y teniendo en cuenta la devaluación constante del peso frente al dólar, las corridas cambiarias, los distintos tipos de cambio (dólar blue, solidario, ahorro, Mep, etc) y la inflación que sigue creciendo con los cambios en el sector político y la inseguridad que esto trae al mercado, vemos una pérdida del poder adquisitivo, una disminución del valor nominal de los sueldos, un aumento en los índices de desempleo, y diversos problemas que han traído un aumento en la morosidad de los usuarios de tarjetas de crédito y una disminución de compras con este medio, viendo una disminución en el sector de ventas en general, y obligando a las empresas mejorar sus canales de venta como pueden ser el canal online o aquellos relacionados con la creciente mejora tecnológica que han ido incorporando los distintos actores para revertir esta situación de desconcierto económico.

**Factores Sociales:** En la actualidad uno de los mayores flagelos de la sociedad argentina es la pobreza, de la cual, sus indicadores (INDEC, Diciembre 2021) muestran números que llegan al 42%. Este gran problema se suma a la pérdida de empleos y recesión debido a la pandemia. Como se mencionó anteriormente el país está pasando actualmente por una crisis fuertemente económica con altos índices de inflación y pérdida del valor nominal del salario, lo cual trae incertidumbre y malestar en la población en términos generales.

En cuanto al sector de las empresas financieras, esta situación económica negativa, lleva a que la gente focalice su movimiento financiero hacia las necesidades básicas, dejando de lado grandes compras, viajes y distintos gastos económicos que anteriormente se hacían por medio de tarjetas de crédito, ya que no sólo el poder adquisitivo se ha visto disminuido, sino que también se suma el problema de los altos intereses en las tarjetas crediticias a la hora de optar por hacer un gasto en cuotas.

Por otro lado cabe destacar que la pandemia adelantó el crecimiento tecnológico en la argentina, ya que comenzó a crecer el teletrabajo para evitar el contacto social, por lo tanto hubo un acercamiento y crecimiento de la población en general en cuanto a la adquisición y uso de la tecnología necesaria para comparar, elegir, y pagar distintos productos a través de las compras online. En la actualidad el

usuario está más acostumbrado y confiado a comprar de manera online. Tendencia que sigue en crecimiento constante. Este punto es de vital importancia ya que en el sector donde la empresa que se analizará ha habido un creciente desarrollo en herramientas tecnológicas que llevan a acompañar al usuario a comprar desde su casa, por lo que las empresas cada vez invierten más fuertemente en este sector tecnológico.

**Factores tecnológicos:** Los servicios financieros y las herramientas tecnológicas han tenido un importante crecimiento a raíz de la pandemia. Este acelerado progreso tecnológico obliga a cambiar aquellas herramientas tecnológicas que ya no satisfacen las necesidades de los clientes, y mejorarlas adaptándolas a las nuevas circunstancias y los cambios. (Ver Anexo 2, pág. 40).

Quedó demostrado con el reciente evento Hot Sale, que se extendió en muchas marcas hasta el domingo 30 de junio y que significó un aumento en cantidad de visitas del 15% respecto del año anterior (ascendió a 3,6 millones de consultas), además del crecimiento en ventas. Durante las 72 horas en las que se extendió el evento, se concretaron ventas de productos y servicios por un total de \$42.167 millones, que representa un crecimiento de 69% en facturación en comparación con el mismo evento de 2021. En cuanto a las órdenes de compra, se concretaron 4,1 millones, equivalente a un crecimiento del 10%. (Donato, 2022).

**Factores ecológicos:** Las empresas deben tener cada vez más atención en sus políticas ecológicas, ya que la población ha ido comprendiendo la importancia de este tema en particular, y esa conciencia que se ha ido adquiriendo de a poco, se vio acelerada por el aislamiento causado por el Covid. Además, teniendo en cuenta que la población está cada vez más comprometida con la sostenibilidad, las empresas preocupadas por implementar buenas prácticas medioambientales ganarán en reputación y serán más competitivas. En el mercado de empresas financieras que ofrecen productos y servicios, las empresas deben focalizar estas prácticas ecológicas para ganar la elección y fidelidad de sus clientes, a través de nuevas formas de comercialización (Ver Anexo 3, pág. 40).

**Factores Legales:** En cuanto a la industria financiera, sus entes reguladores, según (Accenture, 2018) son la Superintendencia de Seguros de la Nación, la Comisión

de Valores Nacionales y el BCRA. En cuanto al BCRA es el encargado del marco normativo y legal del sistema financiero.

La ley 21526 es la que regula a las empresas que actúan en el sector financiero, y dicta que las entidades que están en este mercado son: Sociedades de ahorro y préstamo, compañías financieras, , cajas de crédito, bancos hipotecarios, de inversión, comerciales, etc.

También es importante destacar la Ley de promoción de economía del conocimiento, la cual otorga beneficios impositivos a aquellas empresas que inviertan y crezcan en innovación tecnológica.

Luego de la crisis que dejó la pandemia uno de los factores legales a destacar es la incorporación del teletrabajo, orientado a trabajar por medio de herramientas tecnológicas desde el domicilio, reduciendo la presencialidad en oficinas y por lo tanto reduciendo el contacto personal para lograr bajar los índices de contagio. Es así como en abril del año pasado entra en vigencia la ley nro.: 27.555 (Clarín, 2021). Esto conlleva al fenómeno creciente de las compras online, ya que las personas están mayor cantidad de tiempo conectados a Internet, con lo que crecen las posibilidades de concretar una compra online.

Otro factor legal de importancia es general las regulaciones que protegen al consumidor respecto a las compras online. Según Oliveira: “Los derechos de los consumidores giran en torno a la información verídica, el resguardo de los datos personales y la correcta entrega de los productos”. (Oliveira, 2020). Todos estos detalles están regulados dentro de la ley de defensa al consumidor (ley 24.240). Este factor legal es de vital importancia para el sector en análisis, ya que todas las empresas que invierten y crecen en sus ventas por el canal online, deben tener especial cuidado en estos factores para no sufrir luego problemas legales que lleven a la pérdida de consumidores.

Como conclusión se puede afirmar que a pesar de estar transitando tiempos de incertidumbre económica con altos índices de inflación interanual, devaluación y recesión, las empresas deben prestar especial atención al crecimiento de sus marketplaces y herramientas tecnológicas, ya que se ha visto un aumento del uso de las mismas, una ritmo de crecimiento, aceptación y adaptación a las compras online de parte del público, potenciada por el aislamiento causado por la pandemia en los dos años anteriores.

*Micro entorno: 5 fuerzas de Porter*

Las 5 fuerzas de Porter es una herramienta que es de suma utilidad a la hora de hacer el análisis de competitividad de la empresa y el equilibrio de poder entre empresas competidoras en un mercado determinado. Porter nombra 5 fuerzas para poder analizar y definir el potencial de rentabilidad de la empresa, teniendo en cuenta 5 factores:

Rivalidad entre competidores existentes: Riesgo Alto.

En este aspecto se puede afirmar que existen en el mercado tanto nacional como extranjero varios actores tanto financieros como no financieros focalizados en ofrecer productos y servicios de alta calidad, atractiva financiación y fácil acceso a tarjetas de crédito, promociones, etc que buscan captar y fidelizar a la mayor cantidad posible de compradores. También han hecho una fuerte apuesta a nuevos medios de pago como lo son las billeteras virtuales, los pagos por QR, por celular, etc, que convierten la experiencia de la compra del cliente en una tarea mucho más sencilla y al alcance de la mano. Estas constantes mejoras de herramientas tecnológicas y la crisis que dejó la pandemia con su consecuente caída de poder adquisitivo a nivel económico, ha llevado a las empresas a acomodarse a las nuevas realidades del mercado y ver la manera de ser más competitivas en este rubro, ofreciendo tasas de interés, comisiones, costos financieros más competitivos. Se puede nombrar algunas empresas que se destacan en este sector como lo son Mercado Pago, con su plataforma fácil de navegar, constantes promociones y facilidades de pago, que llevan al cliente a fidelizarse y seguir usando esta plataforma. También las entidades bancarias están creciendo en el sector de ventas online, a través de diversas promociones con las tarjetas de crédito bancarias que variarán en promociones según el banco que las emite. Se destacan las promociones de Banco Galicia con Vamos los Jueves, Banco Francés con BBVA Go, Sorpresa Santander de Santander Río y muchas más.

Poder de negociación con clientes: Riesgo muy alto

Al estar actuando en un mercado con tantos jugadores, los cuales buscan constantemente destacarse con ventajas competitivas y cambios constantes para adaptarse a un mercado volátil en nuestro país, el cliente tiene un poder de negociación considerablemente alto, ya que tiene muchas opciones por las cuales decidirse. También es destacable la adaptación de las empresas a las nuevas herramientas tecnológicas, comenzando a actuar en los marketplaces e incurriendo en nuevas fintech;

con lo cual el cliente buscará la opción que mejor se adapte a sus necesidades, ya que tiene innumerables posibilidades de búsqueda y opciones.

#### Amenaza de productos sustitutos: Riesgo alto

Como se mencionaba anteriormente, las nuevas tecnologías y sumado a la nueva cultura del Contactless que avanzó rápidamente a causa de la pandemia, ha desembocado en la aparición de nuevas formas de pago y cobro como lo son los botones de pago online, billeteras virtuales, Fintech, tarjetas de crédito contactless, sistema MODO de celulares, etc. Todas estas nuevas formas de pago y cobro seguirán avanzando para evitar cada vez más el pago con efectivo y el contacto físico. Por lo tanto las empresas del rubro deben adaptarse a estos cambios y lograr ser jugadores activos en estas nuevas modalidades.

#### Poder de negociación con proveedores: Riesgo bajo

Basándose en el mismo criterio expuesto anteriormente, la cantidad de empresas financieras, bancas físicas y virtuales, tarjetas de crédito, etc, hace que los proveedores tengan poco poder de negociación, ya que estas empresas podrán optar por uno u otro proveedor dependiendo de los beneficios, plazos, financiación y otras variables que ofrezcan para lograr el vínculo comercial y mantenerlo. Como proveedores de soporte se puede nombrar a las tarjetas Visa, MasterCard, donde no hay demasiadas posibilidades de negociar las condiciones comerciales como lo son los plazos de pago y tasas de interés. Por otro lado las plataformas de marketplace, tienen innumerables aliados por lo que el riesgo sigue siendo bajo por la capacidad de opción y políticas de selección de aliados (empleando distintos criterios no sólo financieros y económicos, sino también ecológicos, de responsabilidad social, cuidado del medio ambiente, políticas laborales, etc.).

#### Amenaza de nuevos competidores: Riesgo alto

A causa de la pandemia, el avance del factor tecnológico y la adaptación de los clientes a estas nuevas herramientas tecnológicas, cada vez más empresas comienzan a ingresar a este mercado, ofreciendo novedosas formas de compra de sus productos, formas de pago, financiaciones, etc. Tal es así que los marketplace han crecido a un ritmo acelerado, y es de fundamental importancia poder destacarse para lograr captar al cliente y fidelizarlo.

Como conclusión, el análisis de las 5 fuerzas de Porter deja en claro que las empresas financieras deberán destacarse en el ámbito tecnológico innovando con herramientas existentes y nuevas para darle al cliente el soporte necesario para cubrir sus necesidades, y fidelizarlo a través de un servicio al cliente eficiente y enfocado a la satisfacción del mismo. Esto se logra con capacitación constante de todo el personal de la empresa y el constante análisis de las herramientas y adecuación a las necesidades del cliente.

#### *Análisis interno: cadena de valor*

En este apartado se procederá a analizar la cadena de valor de Tarjeta Naranja. Para ello se dividirá el análisis en actividades primarias y actividades de soporte con el objetivo de encontrar las distintas actividades generadoras de valor y, de esta manera, tener las herramientas necesarias para poder planificar con mayor precisión la estrategia de diferenciación a seguir para lograr el aumento de la rentabilidad planteada.

Para ello como primer paso se nombrarán los valores, misión y visión de la empresa.

*Visión:* Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros, y a la vez, la más admirada y querida por los colaboradores, clientes y comunidad en general.

*Misión:* Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología.

*Valores:* Pirámide invertida (La empresa puesta al servicio del cliente.)  
,Alegría al trabajo, Puertas abiertas, Mejora continua.

Como se describirá a continuación en su cadena de valor, se puede ver cómo esta cadena está alineada a su visión, misión y valores.

#### Actividades primarias:

Logística interna: Tarjeta Naranja ofrece a sus clientes soluciones a través de productos y servicios variados como lo son productos de consumo, servicios como tarjetas, viajes, préstamos, seguros, app fintech, marketplace, etc.

Como focalización en el mercado, Naranja tiene dos grupos en los que se enfoca específicamente. Lo son los clientes que consumen estos productos y servicios, y los comercios adheridos a Naranja. Tanto para estos clientes como para las empresas

amigas, hay grupos de trabajos enfocados en lograr la calidad y satisfacción de los clientes y las empresas, estando alineados a los valores de la empresa.

Para comenzar a captar a nuevos clientes, Naranja opta por la omnicanalidad para recabar datos de los mismos. Es así que usa herramientas de recolección de datos tanto operado por personas (canales de atención telefónica, por medio de chat, por mail, atención personalizada en las diversas oficinas que se extienden por todo el territorio nacional, etc.), como operado automáticamente (Whatsapp, Página web, SMS, etc).

En cuanto a las tarjetas, con todos los medios de seguridad necesarios, los proveedores de estos plásticos son los encargados de hacerlos llegar a los nuevos usuarios.

Operaciones: Tanto en las plataformas digitales como en sus lugares físicos de atención personalizada, Naranja basa sus operaciones en políticas sustentables y posee una organización flexible pero siempre usando procedimientos estandarizados para poder operar de manera organizada.

Debido a la complejidad de productos y servicios ofrecidos, se crearon las tribus y CoEs para dividir y focalizar de manera más ordenada el trabajo.

Las tribus son equipos interdisciplinarios o células formados por distintos colaboradores con un objetivo en común, siendo responsables de un proceso específico.

Los CoEs o centros de excelencia son los encargados del óptimo desarrollo e implementación de las mejores prácticas y soluciones de cada especialidad. (Canvas, 2022).

Logística Externa: Basándose en uno de sus valores de pirámide invertida, la logística externa está basada en las necesidades y experiencia obtenida por los clientes, procurando el acercamiento a cada uno de ellos. Para ello tiene canales de atención para intentar solucionar los problemas que se puedan presentar. También Tienda Naranja actúa como intermediario cobrando una comisión entre cliente y vendedor de diversos productos de consumo general. La empresa tiene bien definidos los procesos logísticos. Por ejemplo, para solicitud de nuevas tarjetas, una vez que la empresa haya corroborado los datos del cliente y este todo correcto, coordinan con el mismo la entrega del plástico en el domicilio con todas las medidas de seguridad necesarias. En cuanto a todo lo que es información como puede ser resúmenes, boletas de pago, deudas, etc; la empresa

hace llegar al cliente de forma tradicional (papel) a su domicilio, o el cliente también tiene la posibilidad de acceder a toda esta información a través de la App Naranja X.

**Marketing:** Cuentan con fuerte presencia en redes digitales, estimulan al cliente a pasarse a canales digitales y comenzar a usar las herramientas tecnológicas.

Están poniendo especial énfasis en la omnicanalidad, buscando abrir nuevas fronteras en búsqueda de nuevos negocios basados en los canales digitales como lo son la reciente creada Naranja X.

**Servicios:** La empresa mide la experiencia de los clientes en sus procesos tales como crear nuevas cuentas, realizar pagos, comprar productos o servicios. Esto- lo hace a través del sistema NPS, una herramienta digital que escucha al cliente, y marca la relación entre lo que Naranja les quiere ofrecer, y lo que el cliente en realidad capta.

Poseen un número telefónico gratuito para los reclamos de los clientes (0800-888-8006) con el objetivo de dar una solución integral a las dificultades que puedan ocurrir, estando alineados a los valores de la empresa y siempre focalizándose en el cliente Tarjeta Naranja como empresa que comenzó ofreciendo servicios financieros, tiene un amplio abanico de servicios para poner a disposición de sus clientes como son préstamos personales, seguros de salud, vida, hogar, automóviles, etc.; financiación para compras de productos con su propia tarjeta tanto de débito como de crédito, tiene su propia Fintech llamada Naranja X donde se pueden hacer transferencias, manejo de dinero, autogestión de forma virtual. De esta manera hoy se puede afirmar que es una empresa que tiene la posibilidad de ofrecer diversas soluciones a sus clientes más allá de las soluciones financieras con las que se hizo conocida en un principio .Se habla de un completo Ecosistema brindando infinidad de soluciones a los clientes. (Ver Anexo 4, pág. 41).

**Actividades de soporte:**

**Infraestructura:** Naranja ha logrado afianzarse luego de un largo recorrido, siendo una empresa con cobertura en todo el territorio Argentino. 238 casas naranja, 20 receptorías, 22 MUN (mini unidades de negocio), 4 stands en shoppings y paseos comerciales, 2 locales virtuales y 8 sucursales del “Futuro” llevan a Tarjeta Naranja a ser una de las empresas más reconocidas en el país.



En cuanto a su organigrama, como podemos ver en el (anexo 5, pág. 42), el directorio se encarga de aprobar, implementar y dar seguimiento a los planes estratégicos de la empresa. También es importante, como es una empresa de servicios financieros, destacar la infraestructura de finanzas. La misma cuenta diversos mecanismos para controlar procesos con alto nivel de seguimiento por medio de auditorías tanto internas como externas.

De la misma forma prestan especial atención a los delitos financieros, a través del CDC o centro de defensa de ciberseguridad, intentando prevenir todo tipo de fraudes tecnológicos, y además se capacita constantemente a los colaboradores sobre estos temas de seguridad.

Recursos Humanos: Naranja posee una cultura organizacional muy fuerte y un clima laboral excelente. Esto va alineado a los valores fundados desde el nacimiento de esta empresa. Ponen especial énfasis en la RSE o responsabilidad social empresarial, haciendo foco en la salud y calidad de vida de todos los colaboradores, y el crecimiento profesional de cada uno de ellos. Procuran que todos los colaboradores puedan trabajar cómodos, motivados, en un ambiente seguro y con posibilidades de crecimiento. También ofrecen diversos beneficios como capacitaciones constantes, días festivos especiales, etc. La selección de nuevos ingresantes es rigurosa y siempre acompañada con la capacitación necesaria y el tiempo de adaptación a la política de la empresa.

Tecnología: La omnicanalidad se hace presente en la empresa con el objetivo de cubrir todos los frentes posibles dando al cliente herramientas necesarias para un encuentro simple, práctico y rápido con los productos y servicios de Tarjeta Naranja. Todo lo relacionado con recursos informáticos, como el desarrollo de plataformas digitales, app, etc, está a cargo de la Dirección de Sistemas, quienes ponen especial énfasis en la seguridad informática y desarrollo de software que se adapte de la mejor forma para darle mayor comodidad al cliente, y de esta forma fidelizarlo. Además Naranja tiene un centro de defensa de ciberseguridad, encargado de solucionar todos los temas referidos a los delitos informáticos.

Aprovisionamiento: Este es un punto muy fuerte en el variado mercado de Naranja. Actualmente tiene más de 5000 proveedores entre aquellos de producción, servicios e insumos para la compañía como también aquellos proveedores de soporte como Visa, MasterCard, etc. En todos los casos la selección de los mismos pasa por

rigurosos procesos, y luego controles de evaluación con auditorías presenciales, etc. Todo esto permite un control y gestión eficiente de este eslabón tan importante en la cadena de valor. El manejo eficiente de los proveedores permitirá reducir costos y tiempos, colaborando en el aumento de rentabilidad en términos generales.

#### *Análisis FODA:*

El objetivo principal de este análisis es determinar las ventajas competitivas de la empresa a analizar y de esta forma optar por la estrategia genérica más conveniente para aplicar a la misma, basándose en las características propias de la empresa y las del mercado en el cual ésta actúa.

#### *Fortalezas:*

Amplia red de locales en todo el territorio nacional (202 sucursales, entre sucursales habituales, MUN o mini unidades de negocio, 4 stands, 20 receptorías, 2 “sucursales del futuro” para operaciones virtuales).

Alianza estratégica con Banco Galicia: En 1995 Galicia se une a Naranja como accionista, ayudando a la expansión territorial con mayor oferta de beneficios para los clientes.

Diferenciación en el mercado online: Posee las herramientas necesarias para diferenciarse de la competencia, usando el Know How adquirido.

Excelente clima laboral: Esta característica está alineada a los valores declarados por la empresa (Alegría del trabajo, mejora continua, puertas abiertas, etc.)

Liderazgo en mercado donde actúa:

Amplia fuerza de ventas: Mas de 3500 colaboradores (Infonegocios, 2022)

#### *Oportunidades:*

Adaptación del público a las compras online: Debido a la adaptación del cliente a las nuevas herramientas tecnológicas, Naranja tiene excelentes oportunidades de crecimiento por estar actuando en este mercado hace tiempo. Las redes sociales como Facebook, Instagram ya dejaron de ser pura y exclusivamente para uso sólo recreativo – social. Hoy se han convertido en una importante herramienta de gestión

empresarial tomando forma de Marketplace y por las cuales se terminan cerrando una gran cantidad de transacciones comerciales.

Paquetes turísticos en alza. Después de la pandemia los viajes están creciendo. Es una excelente oportunidad que Naranja puede capitalizar.

Incremento internacional y concientización de las ODS (Desarrollo sostenible). Naranja está alineado a las ODS, y este crecimiento y concientización debe ser aprovechado.

Aumento de uso de plataformas para operar con criptomonedas. La empresa está posicionada correctamente para aprovechar esta oportunidad en el mercado financiero.

Creciente adopción de las fintech por parte de la población. Especialmente después de la pandemia, el uso de billeteras virtuales, pagos electrónicos, etc.; están teniendo cada vez más aceptación, algo que Naranja X puede aprovechar.

#### *Debilidades:*

Falta de capacitación: Debido al gran crecimiento de empleados.

Poca capacidad de adaptación y reacción: Esto se debe al crecimiento y dimensiones de la empresa, lo que obliga a tener sistemas de control burocráticos.

Alta cantidad de reclamos de clientes en redes sociales, lo que lleva a la no fidelización del cliente que tuvo su experiencia de compra no del todo satisfactoria

Falencias en su área de marketing. Teniendo una tienda virtual, no posee la publicidad necesaria para dar a conocer sus ventajas e invitar a que nuevos clientes ingresen al sitio y puedan comprar.

Aumento de morosos. Se ha dado un incremento en la morosidad, con los problemas financieros que esto acarrea para toda la empresa.

En algún momento se pudo operar sin intereses. Una vez que esta política se abandonó, hoy los intereses son altos, llevando a la morosidad de algunas cuentas, y a optar por otras empresas financieras con intereses más bajos.

#### *Amenazas:*

Aumento de morosidad (cuentas por cobrar). A causa de la pandemia y los problemas económicos del país estas cuentas por cobrar siguen creciendo.

Crecimiento de la competencia: Adaptación de diversas empresas a las nuevas herramientas tecnológicas (nuevas tiendas online, fintech, etc)

Inflación interanual: El país pasa por momentos de incertidumbre económica, con inflación interanual que supera el 70%, dificultando el desarrollo económico de empresas en el mercado crediticio.

En conclusión a esta herramienta, se puede afirmar que Tarjeta Naranja basado en sus fortalezas, tiene grandes oportunidades para diferenciarse y crecer en el mercado online, optimizando su conocimiento en el mercado y las herramientas que ya posee; sin descuidar las amenazas crecientes del mercado y fortaleciendo y mejorando aquellas características que se pudo encontrar dentro de las debilidades analizadas anteriormente.

#### *Matriz BCG:*

La matriz BCG permite analizar qué productos son los más rentables para una compañía y definir de esta manera la estrategia más adecuada para cumplir un objetivo propuesto. Fuente (Revista Unir, 2022).

Es una herramienta que se basa en el análisis de 4 cuadrantes que se verán aplicados a Naranja.

*Cuadrante Estrella:* En este cuadrante, la tarjeta Naranja y su fintech Naranja X ocupan un lugar privilegiado. En cuanto a la tarjeta crediticia Naranja Visa, la empresa ha logrado producir a la fecha más de 9.000.000 de plásticos, representando un 40% del total de tarjetas emitidas (Naranja, 2019) ocupando un lugar privilegiado en el mercado argentino. En cuanto a su reciente fintech lanzada al mercado recientemente, tenemos un producto que actúa en un sector de alto crecimiento y donde el público cada vez más lo adopta como propio.

*Cuadrante interrogante:* En este cuadrante se puede ubicar la tienda online o marketplace Naranja; la cual no tiene actualmente alta participación pero el mercado tiene un alto grado de crecimiento, por lo que se puede afirmar la necesidad de enfocar la estrategia hacia este sector, lo que traerá como consecuencia el logro de los objetivos planteados. También Naranja X se posiciona en el cuadrante Interrogante de esta matriz, ya que según Anton, la cantidad de Fintechs en el país triplica a los bancos

tradicionales, teniendo menor número de cuentas que estos bancos, pero con posibilidades de seguir creciendo.(Anton, 2021).

*Cuadrante producto Vaca:* Aquí se puede hablar de un cuadrante donde se ubican los productos con alta participación en un mercado con baja tasa de crecimiento. Tarjeta Naranja tiene sus productos relacionados con pólizas de seguros y asistencias, de alta participación gracias al crecimiento logrado en tiempos de aislamiento.

También en este cuadrante se puede posicionar al servicio de préstamos, ocupando un alto porcentaje de mercado (33,2%) según el ejercicio 2020 proporcionado por Naranja.

*Cuadrante Perro:* En este cuadrante se ubican los productos con baja participación en un mercado con poco o nulo crecimiento. Aquí Naranja posee su producto Revista Convivimos, la cual tiene poca cantidad de suscriptores, y a la vez se desempeña en un mercado decreciente (donde el público en general opta cada vez más por cambiar el formato papel por el formato electrónico). En estos casos se recomienda desinvertir en este tipo de productos.

Luego de todo este análisis se puede afirmar que Tarjeta Naranja tiene fortalezas muy marcadas en el mercado financiero, como lo son el Know How del uso de nuevas herramientas tecnológicas como el e-commerce, fintech, canales digitales, etc, además de una fuerte presencia en todo el territorio nacional, alta aceptación del público en general y un ambiente interno laboral óptimo. Por otro lado se debe prestar atención a la disminución en ventas en los últimos 4 años y la consiguiente pérdida de rentabilidad, que luego del análisis hecho, se puede concluir que es a causa de la falta de capacitación en el personal abocado al negocio del marketplace, falta de información y publicidad, plataforma poco amigable y aspectos a mejorar en el servicio al cliente, especialmente en el servicio post venta, lo que lleva a la no fidelización del mismo y optar por otro marketplace.

Aquí es donde se basará la estrategia de diferenciación para lograr el aumento de rentabilidad de Tarjeta Naranja.

## Marco teórico

En este apartado se nombrarán algunos conceptos teóricos de distintos autores para entender la importancia de aplicar una planificación estratégica en este reporte de caso, y focalizar en una estrategia de diferenciación para lograr los objetivos planteados.

Citando a Peter Drucker: El planeamiento estratégico es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter de futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada (Drucker, 1984)

Otro autor (Kotler, 1999) habla de planificación estratégica definiéndola como el proceso de desarrollo y mantenimiento de un proyecto teniendo en cuenta los recursos que tiene la compañía y los objetivos planteados. O sea que se debe definir un horizonte y planificar los pasos a seguir para alcanzar este horizonte

También el enfoque de (Sainz de Vicuña, 2017) es muy valioso ya que se enfoca en tener bien clara la visión y misión de la empresa con acciones y objetivos precisos. Con este enfoque las empresas podrán armar un conjunto de estrategias que estén alineadas a las estrategias corporativas y funcionales.

Según (Hill & Jones, 2015) se puede entender a la planificación estratégica como una herramienta que permitirá a las diversas empresas poner en funcionamiento una serie de acciones alineadas con un objetivo en común tanto para el total de la empresa, como para cada una de sus distintas unidades de negocio.

Para (Hill & Jones, 2015) esta planificación estratégica consta de cinco pasos formales:

- 1) Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
- 2) Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
- 3) Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.

4) Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.

5) Implementar la estrategia.

Citando otro autor como (Gutiérrez, 2015), se puede hablar de planificación estratégica situacional, donde se pone mayor foco en el “se debe hacer” que en el “se puede hacer”, constituyéndose de esta manera en una herramienta indispensable para cualquier empresa.

Otros autores como (Thompson y Strickland, 2012) afirman que la planificación estratégica requiere un plan de acción que le permita a la empresa competir con éxito y lograr una diferenciación para obtener utilidades a partir de un abanico de distintas opciones y para lo cual es fundamental lograr diferenciarse de alguna manera sobre la competencia.

Focalizando un poco más en el tema y siguiendo los lineamientos de lo expuesto en el último párrafo respecto a la diferenciación, según Porter se puede hablar de tres estrategias genéricas que lograrán alguna ventaja competitiva para que la empresa en análisis se destaque de sus competidores. Es así que se pueden nombrar a las estrategias de Liderazgo en Costos, estrategia de Diferenciación y estrategia de Segmentación o Enfoque. (Porter, 2008).

En la estrategia de liderazgo en costos, la empresa debe tener la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, de tal manera que la disminución de gastos logre un mejor precio para el consumidor y en consecuencia en una mayor participación de mercado.

En cuanto a la estrategia de segmentación la empresa se concentra en satisfacer segmentos bien definidos, de población, de productos o geográficos. Se trata, en consecuencia, no de ser los mejores (en estrategia de precios o diferenciación) del mercado, pero sí de ser los mejores en el segmento escogido.

Por último en cuanto a la estrategia de diferenciación sobre la cual se trabajará en este reporte de caso, se busca encontrar atributos específicos que el cliente perciba como único y diferenciable del resto, para lo cual se buscará adoptar estrategias que

logren obtener características que la competencia no pueda imitar con tanta facilidad y le ofrezca a la empresa una ventaja competitiva que inclusive, hasta permitirá en algunos casos cobrar precios más altos.

Esta diferencia o característica que tanto la industria como el consumidor perciban como única, se puede obtener de distintas maneras, como puede ser un servicio diferencial al cliente, un servicio post venta de excelencia, una rápida respuesta y facilidad en el uso de las nuevas herramientas tecnológicas como las fintech y marketplaces, etc. Según (Porter, 2008): “La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio”.

El autor Kotler, refiriéndose a la estrategia de diferenciación, un cliente satisfecho tiende a no cambiar de proveedor, logrando su fidelización con la empresa. (Kotler, 2019).

Y por lo tanto la satisfacción de clientes está tendencialmente asociada a una mayor rentabilidad, elevando el valor de la empresa (O’sullivan & McCallig, 2012).

En conclusión luego de haber analizado los conceptos fundamentales de planificación estratégica, y siguiendo la línea de uno de los autores vistos anteriormente como lo es Peter Drucker, quien apunta a hacer un análisis previo de la empresa para tener mayor conocimiento sobre la situación, y en base a eso organizar sistemáticamente la planificación y tomar de esta manera las decisiones empresariales necesarias para lograr los objetivos. De esta manera y habiendo visto distintos tipos de estrategias, se decide hacer foco sobre la estrategia de diferenciación expuesta por Porter, para lograr ventajas diferenciales como un sistema optimizado de post venta, un mejoramiento de la plataforma haciéndola más amigable para el usuario y más fácil de navegar, logrando la fidelización del mismo e invitándolo a volver a comprar, logrando un posicionamiento óptimo para captar nuevos compradores, que llevarán a Tarjeta Naranja y su marketplace destacarse y lograr un crecimiento en su rentabilidad.

## Diagnóstico y discusión

Luego de haber hecho el análisis de Tarjeta Naranja usando herramientas como Pestel, las 5 fuerzas de Porter, cadena de valor, análisis FODA, matriz BCG entre otras, se puede concluir que la empresa está en óptimas condiciones de lograr el



objetivo de crecimiento en su rentabilidad, para lo cual se presentará una planificación estratégica, usando la estrategia de diferenciación focalizada en su marketplace y la experiencia del usuario.

Se pudo ver en el análisis del macro entorno, que los factores económicos del país presentan un difícil panorama, transitando una etapa de incertidumbre económica con inflación y devaluación constante, lo que trae aparejado una pérdida del poder adquisitivo de los ingresos per cápita, lo cual se ve reflejado en la pérdida de ventas de la empresa en los últimos dos años y por lo tanto en la pérdida de rentabilidad que se quiere mejorar.

Por otro lado, teniendo en cuenta este panorama, también se pudo ver la contraparte de esta foto, con los avances tecnológicos que se han visto acelerados a causa del aislamiento por la pandemia de los dos años anteriores, causando un acercamiento acelerado del cliente a usar estas herramientas y comprar cada vez con más confianza a través de los canales online.

En relación a este concepto se puede ver un fuerte aumento de inversión de las empresas sobre el desarrollo de estas herramientas tecnológicas, por lo tanto el cliente tiene cada vez más opciones para elegir a la hora de comprar online y hay varios factores a tener en cuenta para mejorar y hacer la diferencia.

Teniendo en cuenta este análisis se puede ver claramente que es necesario focalizar el presente trabajo en el marketplace de Tarjeta Naranja, donde la experiencia del cliente no resulta del todo favorable, lo que trae aparejado la difícil tarea de lograr la fidelización del mismo y el aumento de ventas en este canal.

Pero luego de haber analizado la cadena de valor, y haber usado la herramienta FODA, tomando algunos puntos analizados en las oportunidades como ser la posibilidad de incorporar nuevos productos a su tienda Naranja, diferenciarse con la calidad de atención, el servicio post venta, la rapidez y eficiencia de sus herramientas tecnológicas, etc, se puede afirmar que la empresa está en condiciones de mejorar estos aspectos, buscando diferenciar su propuesta de compra online, logrando captar mayor cantidad de clientes y retenerlos para que vuelvan a comprar por este canal.

Se buscará mejorar las debilidades de la empresa encontradas en el FODA anteriormente mencionado como son la falta de capacitación, el servicio post venta y

respuesta a reclamos, la navegabilidad en su marketplace, etc; para lograr la fidelización del cliente y su conformidad con la compra entre otras cosas.

Por todo lo expuesto anteriormente, y tomando a las estrategias de Porter mencionadas en el marco teórico, se optará por usar una estrategia de diferenciación que permitirá mejorar los canales de venta Online, invitando al cliente a tener una experiencia memorable en su compra, encontrando un servicio fácil de usar, intuitivo y efectivo, que lo llevará a querer realizar estas compras en el marketplace de Tarjeta Naranja, eligiéndolo sobre sus competidores.

## Propuesta de aplicación

### *Descripción de la propuesta*

*Objetivo general:* Aumentar un 10% la rentabilidad respecto al año 2022 en el período de 2 años (Período 2023 / 2024) focalizando las mejoras en Tienda Naranja a través de una estrategia de diferenciación basada en la experiencia del usuario.

*Justificación:* A través de la mejora en la experiencia del usuario se logrará no solo la fidelización del mismo, sino la recomendación positiva a otros posibles nuevos usuarios a optar por comprar por medio de la Tienda Naranja. Esto también se logrará ampliando las opciones en la tienda por medio de nuevas alianzas con distinto tipo de proveedores.. La experiencia del usuario como se ha podido ver, se ve afectada por no tener una respuesta rápida y adecuada cuando se presenta algún inconveniente o duda. Es por eso que la capacitación constante de los colaboradores que están a cargo de esta tarea es fundamental para mejorar la satisfacción del cliente. Con todas estas mejoras se podrá lograr un aumento en las ventas en el canal online de Tienda Naranja, lo que traerá aparejado un aumento en la rentabilidad de la empresa.

*Objetivo específico 1:* Aumentar las ventas un 20% en un período de 24 meses.

*Justificación:* A través de la tienda Naranja Online, aumentando un 20% de sus ventas en dos años, se logrará tener un flujo de dinero que permitirá aportar al crecimiento de la rentabilidad del total de la empresa Por lo analizado anteriormente, las ventas online han crecido en tiempos de pandemia, y esa tendencia sigue sosteniéndose, por lo que las empresas deben apostar a l crecimiento de sus tiendas virtuales aprovechando estas nuevas formas de comprar de público en general.

*Objetivo específico 2:* Aumentar la cantidad de clientes en un 20% respecto al 2022 a través de Tienda Naranja en un período de 24 meses.

Justificación: A través de un plan de acción descripto más adelante, se buscará atraer a un 20% de nuevos clientes para que ingresen en la página, se sientan atraídos por diversas promociones, y puedan concretar una compra.

*Objetivo específico 3:* Profesionalizar al 30% de los empleados sobre el manejo de nuevas herramientas tecnológicas y respuesta al cliente en un período de 6 meses, para lograr un 50% de fidelización de los clientes.

Justificación. Como se pudo analizar anteriormente uno de los problemas de la tienda Naranja es la respuesta a los problemas que planteaban los clientes que usaban esta tienda online. Los tiempos de respuesta y la eficacia para solucionar un problema, son una dificultad que lleva al usuario a no comprar más en la tienda y elegir otra opción a la hora de querer concretar una compra a través de las tiendas online disponibles y cada vez más numerosas. Se buscará capacitar a los colaboradores que estén en las distintas áreas de atención al cliente y customer experience. De esta manera se intentará lograr a través de esta capacitación que el cliente tenga una respuesta rápida a sus inquietudes, y solución a sus problemas, lo que llevará a lograr la fidelización de estos clientes y por lo tanto convertirlos en potenciales compradores habituales del sitio.

*Objetivo específico 4:* Aumentar en un 30% los productos relacionados con la tecnología, realizando alianzas con comercios amigos en un período de 12 meses.

Justificación: Uno de los puntos clave para lograr la habitualidad de los clientes a ser compradores de la tienda Naranja, además del mencionado servicio al cliente, es sin dudas contar con un amplio abanico de productos para ofrecer. Para ello se buscará empresas amigas que puedan comercializar sus productos a través de Tienda Naranja. Es por eso que se buscará incorporar productos del sector tecnológico (sector de mayor demanda), ofreciendo descuentos preferenciales y financiación a través de las tarjetas que ofrece Naranja. De esta manera se busca diferenciar a la tienda sobre las demás, atrayendo al cliente con beneficios que las demás tiendas no tengan.

Alcance temporal: Este plan se llevará a cabo en el período de 2 años

Alcance geográfico: La implementación de la propuesta será en todo el país, ya que la capacitación se podrá hacer a través de medios digitales, la captación de nuevos

clientes a través de las mejoras planteadas como un plan de marketing que se hará en todo el territorio donde está presente tarjeta Naranja y la incorporación de nuevos productos y servicios para ofrecer se hará a través de la plataforma online.

#### *Planes de acción*

Plan de acción 1: Para lograr captar nuevos clientes en Tienda Naranja se contratará una empresa de marketing para promocionar y atraer nuevos clientes.

Para ello se armará un grupo de 8 colaboradores del área de Marketing de la empresa y 2 colaboradores del área de Finanzas de la empresa (todos de mandos medios) para que entre las dos partes puedan planificar la publicidad a enviar tanto por Whatsapp Marketing como por Email Marketing. La gente de Marketing armará los planes, y los colaboradores de Finanzas buscarán costos y aprobarán el presupuesto para ejecutar el plan de acción.

Durante el período de dos meses deberán ya tener definidas las pautas publicitarias, las cuales se definirán de la siguiente manera:

Whatsapp marketing: Las personas de Marketing deberá reunirse durante el primer mes del año para terminar de definir el tipo de publicidad que se hará llegar de forma masiva por Whatsapp. Esta publicidad deberá contener un link de acceso a la tienda para facilitar su ingreso. También deberá hacer referencia a un descuento especial sobre un producto relacionado con la tecnología (Televisor, Celular, Notebook, Etc), e invitar y tentar al potencial cliente a buscar más información en la tienda.

Email-Marketing: Los colaboradores de Marketing deberán armar una comunicación tentadora para que llegue por mail de forma masiva, con foto de un producto específico ya definido para el Whatsapp Marketing con su respectivo descuento de lanzamiento de la promoción, un link para ingreso a la tienda; e informar que hay nuevas incorporaciones de tiendas amigas, que llevarán al potencial cliente a optar por la tienda Naranja sobre sus competidores, tomando como valor agregado la diferenciación de la misma por medio de productos de consumo creciente provenientes de tiendas reconocidas (lo cual dará confianza), con descuentos y financiación atractivas.

A su vez y en el período de 1 mes, la gente de finanzas, estando alineados con la estrategia de publicidad definida por Marketing anteriormente descrita, se ocupará

de buscar presupuestos y diferentes opciones para elegir la empresa externa de publicidad a contratar para realizar este servicio. Para ello se tendrá en cuenta los costos de la empresa de publicidad, la capacidad de enviar publicidad masiva, y la experiencia en el mercado.

A modo de ejemplo se consultó a la empresa Tecsid que entre otras cosas tiene el servicio de Whatsapp Marketing Web con el objetivo de promocionar la tienda a mayor número de clientes, enviando hasta 20.000 mensajes al mes. (Ver presupuesto en anexo 6, pág. 43). Estos 20.000 mensajes serán de vital importancia, ya que la App Whatsapp se encuentra prácticamente en todos los celulares de los usuarios, con lo que el objetivo es centralizar el envío de información focalizada en la tienda como se describió anteriormente. También se pidió presupuesto para enviar 1.000.000 envíos mensuales de publicidad por medio de e-mail marketing (ver presupuestos en anexo 7, pág. 44). De esta manera se tentará al usuario a ingresar a la tienda para ver ese producto, y luego seguirá navegando en la tienda hasta concretar alguna compra. Este sistema de Email marketing, el cual tiene una tasa de efectividad del 1,22% según (Kinsta, 2022), le dará a la empresa un crecimiento mensual de 12.200 nuevos compradores a la página, lo que en 18 meses resultará en aproximadamente 220000 nuevos clientes y usuarios de Tienda Naranja, lo que representa aproximadamente el 20% del total de usuarios de Tarjeta Naranja.

Esta contratación que es mensual tendrá la continuidad de 18 meses, comenzando el segundo semestre del año 2023.

De esta manera se irá captando nuevos clientes que le darán a la empresa la posibilidad de crecer en las ventas de su tienda virtual.

Acción	Tiempo		Recursos			
	Desde	Hasta	Humanos	Físicos	Terceros	Económicos (total período)
Reunión para definir alcance de acción	01/0203	02/02023	Marketing y Finanzas. (Formación de equipo de 8 colaboradores de marketing y 2 de finanzas – mandos medios)		No	220.000 mensual Por persona
Contratación whatsapp y Email	03/2023	03/2023	Marketing y Finanzas (equipo 10 personas)		Si	220.000 mensual pro persona

marketing						
Envío de información definida por whatsapp	06/2023	12/2024	Marketing			975 0 mensual
Envío de información definida por Mail	06/2023	12/2024	Marketing			35750 mensual
TOTAL período						7603500

Fuente: .Elaboración Propia

Plan de acción 2: Para lograr una capacitación integral del total de los empleados afectados a las áreas de servicio al cliente (customer service) dispersos por todo el país, se planificará de manera online. Este número de empleados es aproximadamente un 30% del total de los empleados de toda la empresa.

Para eso se contratará a la empresa “Formación Smart” quienes tienen amplia experiencia en la capacitación online de grandes empresas y un sistema integral de capacitación adaptable a cada equipo de trabajo según las necesidades planteadas. En esta oportunidad se recomienda tomar el curso de “Atención al cliente y servicios personales” Este curso tiene una duración de 6 meses y un costo estimativo por mes de \$ 260.000. (Ver anexo 8, pág 45).

El curso recomendado en este caso tendrá una carga horaria de 3 horas semanales, pudiendo adaptarse el usuario a hacerlo según su conveniencia, ya que es interactivo y se hace de manera online sobre la plataforma de la empresa tercerizada. La duración total del curso es de 6 meses.

Acción	Tiempo		Recursos				
	Desde	Hasta	Humanos	Responsable	Físicos	Terceros	Económicos
Reunión Empresa Capacitadora	01/2023	01/2023	RRHH	Gerencia Recursos Humanos		NO	0
Definición de curso a dictar	01/2023	01/2023	RRHH	Gerencia Recursos		NO	0

				Humanos			
Reunión empleados con empresa online	02/2023	02/2023	RRHH	Gerencia Recursos Humanos	Pc y notebooks de la empresa y particulares	SI	0
Comienzo capacitación Online	02/2023	07/2023			Pc y notebooks de la empresa y particulares	SI	260000 mensuales
TOTAL							1560000

Fuente: .Elaboración Propia

### Plan de acción 3:

Para lograr fidelizar al cliente y poder conseguir el crecimiento en ventas en el sitio Tienda Naranja, la estrategia planteada de diferenciación se debe enfocar entre otras cosas a ofrecer mayor cantidad de variedad de productos para poder comprar, focalizando estos productos a los de tecnología (como celulares, televisores, computadoras, etc.) que son los de mayor crecimiento en ventas. Además es de vital importancia para marcar una diferenciación respecto a las otras tiendas, aprovechar la posibilidad de financiación con tasas convenientes que Naranja puede ofrecer a sus clientes con las tarjetas de la empresa, y descuentos promocionales.

Una vez que el cliente decida hacer una compra, a través de las mejoras descritas en los planes anteriores, notará un servicio al cliente de excelencia, con empleados capacitados correctamente para solucionar distinto tipo de dificultades, una rápida respuesta a las inquietudes, y descuentos atractivos en productos tecnológicos de consumo creciente, que lo llevará a fidelizarse con la Tienda Naranja y recomendarla. Es por eso que se optará por hacer un análisis y selección de empresas que ofrezcan estos productos para poder hacer alianzas e incluir sus productos en Tienda Naranja para su comercialización. De esta manera el cliente tendrá mayor variedad de opciones para comprar, no siendo necesario abandonar el sitio para comprar en otras tiendas online.

Las empresas que se buscará incorporar deberán ser reconocidas en el mercado, lo cual dará al cliente mayor confianza, deberán ofrecer productos tecnológicos de buena calidad y actualizados y tener rápida respuesta a los inconvenientes con los

productos. Para ello se hará un análisis de ventajas y desventajas de cada una de las empresas para poder tomar la mejor decisión en estas nuevas alianzas.

Acción	Tiempo		Recursos			
	Desde	Hasta	Humanos	Físicos	Terceros	Económicos
Búsqueda de posibles alianzas	01/2023	02/2023	Responsable proyecto	Oficinas y PC	No	Sueldo a la fecha responsable proyecto \$ 220.000 mensual
Análisis de ventajas y desventajas	03/2023	05/2023	Responsable proyecto	Oficinas y PC	No	0
Elección de empresas para aliar	06/2023	06/2023	Responsable proyecto		No	0
Reunión con empresas seleccionadas	07/2023	12/2023			no	0
Firma de contratos con empresas aliadas	12/2023	12/2023	Equipo legal	Oficinas	No	Sueldo a la fecha responsables legales \$250000
TOTAL						690000

Fuente: .Elaboración Propia

Diagrama de Gantt.

Acción	2023												2024											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>Plan de acción 1</b>																								
Reunión para definir alcance de acción																								
Contratación whatsapp y Email marketing																								
Envío de información definida por whatsapp																								
Envío de información definida por Mail																								
<b>Plan de acción 2</b>																								
Reunión Empresa Capacitadora																								
Definición de curso a dictar																								
Reunión empleados con empresa online																								
Comienzo capacitación Online																								
<b>Plan de acción 3</b>																								
Búsqueda de posibles alianzas																								
Análisis de ventajas y desventajas																								
Elección de empresas para aliar																								
Reunión con empresas seleccionadas																								
Firma de contratos con empresas aliadas																								

Fuente. Elaboración propia.



*Presupuesto*

<b>Presupuesto</b>			
<b>Accion</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	
1 - Reunión para definir alcance de acción	8096000		
2 - Contratación whatsapp y Email marketing	4048000		
3 - Envío de información definida por whatsapp	107640	350906	
4 - Envío de información definida por Mail	394680	1286656	
5 - Reunión Empresa Capacitadora			
6 - Definición de curso a dictar			
7 - Reunión empleados con empresa online			
8 - Comienzo capacitación Online	2870400		
9 - Búsqueda de posibles alianzas	809600		
10 - Firma de contratos con empresas aliadas	460000		
TOTAL	16786320	1637562	
TOTAL PRESUPUESTADO			18423882
Inflación esperada REM		Según (Ambito, 2022)	
2023	84,1		
2024	63,1		

En cuanto al presupuesto, se tiene en cuenta lo siguiente.

1 y 2 – Se calcula el sueldo mensual de \$ 220.000 multiplicado por 10 empleados que serán parte del grupo encargado de esta tarea. Este resultado se indexa por la inflación según REM para el período 2023.

3 y 4 – Se calcula el total de lo presupuestado mensual en este año, indexado por la inflación según REM para los períodos 2023 y 2024 y multiplicado por los meses que dura la acción.

8 – Se calcula los honorarios de la empresa capacitadora presupuestados en este año, indexados por REM para el período 2023, y multiplicado por 6 , que es el período que durará la acción.

9 – Se calcula los honorarios del estudio jurídico presupuestado al día de hoy para legalizar la firma de contratos con las empresas aliadas indexado por la inflación según REM del período 2023.

*Análisis financiero:*

Para el análisis financiero se procede a hacer el flujo de caja tanto anual como mensual.

<b>Flujo de Fondos Anual</b>			
<b>Años del proyecto</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>
<b>INGRESOS</b>			
Por servicios		\$ 61.383.231,68	\$ 100.054.667,64
Ingresos por Plan de accion 1		\$ 9.207.484,75	\$ 15.008.200,15
Ingresos por Plan de accion 2		\$ 6.138.323,17	\$ 10.005.466,76
Ingresos por plan de accion 3		\$ 5.524.490,85	\$ 5.002.733,38
<b>Total de ingresos</b>		<b>\$ 82.253.530,45</b>	<b>\$ 130.071.067,93</b>
<b>EGRESOS</b>			
Costo Por servicios		-\$ 13.758.508,00	-\$ 22.426.368,04
Gastos Operativos		-\$ 25.133.316,24	-\$ 40.967.305,47
Egresos por plan de accion 1		-\$ 12.646.320,00	-\$ 1.637.562,00
Egresos por plan de accion 2		-\$ 2.870.400,00	
Egresos por plan de accion 3		-\$ 1.269.600,00	
Depreciacion		-	-
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>		<b>-\$ 55.678.144,24</b>	<b>-\$ 65.031.235,51</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 26.575.386,21</b>	<b>\$ 65.039.832,42</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>		\$ 9.301.385,17	\$ 22.763.941,35
Inversion	-\$ 350.000,00		
Capital de trabajo	-\$ 1.398.860,00		
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-\$ 1.748.860,00</b>	<b>\$ 17.274.001,04</b>	<b>\$ 42.275.891,07</b>
<b>VAN</b>		<b>\$ 3.395.820,88</b>	
<b>TIR</b>		<b>94%</b>	

Como se puede apreciar el VAN da un valor positivo con la tasa exigida, o sea que se recupera la inversión y se le puede exigir una Tasa Interna de Retorno de un 94% con lo que se puede visualizar que el proyecto es viable. Se puede ver también en detalle el flujo mensual de caja (Ver anexo 9, pág. 47).

A continuación se calcula el ROI, el cual prueba que cada \$ 100 de inversión, se obtendrá \$ 52 de ganancia (o \$ 1,52 de ganancia por cada peso invertido).

<b>ROI</b>	
Beneficios	\$ 50.886.699,06
Costos	\$ -20.172.742,00
<b>ROI</b>	<b>152%</b>

## Conclusiones finales y recomendaciones.

Tarjeta Naranja es una de las empresas líderes dentro del país en el segmento de servicios financieros. Durante sus años de experiencia siempre ha estado alineada a sus valores, misión y visión, actuando en consecuencia de ellos y poniendo al cliente en el centro de toda estrategia.

A través de los años y las distintas situaciones políticas y económicas muy cambiantes en el país, se supo adaptar y destacarse, innovando siempre en nuevos sectores y estando focalizada en el futuro. Es así que actualmente es una empresa que posee su propia Fintech Naranja X y su tienda virtual Tienda Naranja, entre otros novedosos productos.

El presente reporte de caso buscó analizar tanto el macro como así también el micro entorno del mercado financiero, y optó por usar diversas herramientas de análisis como Pestel, 5 fuerzas de Porter, Cadena de valor, Matriz BCG, Análisis FODA, etc; con lo cual se logró detectar problemas dentro de la empresa y las consecuencias de los mismos. Una vez hecho este análisis, se buscó presentar una planificación basada en una estrategia de diferenciación focalizada en su tienda Naranja con el objetivo de lograr un crecimiento del 10% en el período de dos años en la rentabilidad de la empresa comparada con la rentabilidad del año 2022.

Para ello se presentó un objetivo general y diversos objetivos específicos que sirven de guía para ejecutar planes de acción para cada uno de ellos, analizando el presupuesto necesario para llevarlos a cabo y realizando el flujo de fondos correspondiente con el objetivo de poder obtener diferentes indicadores como Var, Tir, Roi, Rentabilidad, etc; y de esta forma asegurar que el proyecto planteado es totalmente viable, ya que los indicadores mencionados anteriormente así lo demuestran, entre ellos la rentabilidad que inclusive supera los niveles esperados en el objetivo general de este trabajo. (Ver Anexo 10, pág. 47).

Luego de todo lo expuesto anteriormente se puede concluir que Tarjeta Naranja está en óptimas condiciones de lograr el objetivo planteado y seguir siendo una de las empresas con mayor participación y crecimiento en el mercado de empresas financieras dentro del país.

Como recomendación profesional se sugiere en un futuro realizar una nueva planificación estratégica para lograr poner en marcha otros planes de acción

relacionados a la sustentabilidad, ya que luego del análisis hecho se pudo comprobar que la conciencia de desarrollo sustentable ha ido creciendo durante los últimos años. Es por eso que sería de gran utilidad hacer una planificación focalizada en una tarjeta de débito ecológica sustentable. Plan que no pudo ser realizado en este trabajo por falta de tiempo.

Otro mercado para explorar y desarrollar es el de las criptomonedas. Naranja X es una fintech de gran crecimiento, y tiene lo necesario para incursionar en la compra y venta de criptomonedas. Mercado de vital importancia por su crecimiento en los últimos años con mucha demanda tanto nacional como internacional.

Por último, teniendo en cuenta el mercado financiero donde opera Tarjeta Naranja, la combinación de Big Data con tarjetas de crédito es un aspecto a trabajar, analizar y desarrollar, ya que se entiende a Naranja como una empresa que tuvo un crecimiento y en la actualidad ocupa un alto market share, y ppor lo tanto tiene la necesidad de usar eficientemente la información, cruzar datos, resguardar esta información de forma segura, y usar todos los beneficios que acapara la Big Data.

## Bibliografía

Accenture (2018). *Informe Ecosistema Fintech Argentino*. Recuperado el 16/10/2022 de: <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/01/BID-C%C3%A1mara-Argentina-de-Fintech-Accenture.pdf>

Ambito (10 de Septiembre de 2022). Recuperado el 22/10/2022 de: <https://www.ambito.com/economia/dolar/pronostico-inflacion-subio-otro-escalon-mercado-preve-un-95-todo-2022-n5531466>

Ambito (16 de Octubre de 2022). Recuperado el 16/10/2022 de: <https://www.ambito.com/economia/inflacion/la-septiembre-fue-del-62-segun-el-indec-n5558776>

Antón, M. (18 de Agosto de 2021). *iproup.com*. Recuperado el 8 de Noviembre de 2021, de <https://www.iproup.com/finanzas/22433-fintech-cuantas-hay-en-la-argentina-y-por-que-crecen>.

Cámara Argentina de Fintech (2020). *Estudio Fintech 2020: Ecosistema argentino*. Recuperado de: <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-Ecosistema-Argentino.pdf>.

Clarín (03/04/2021). Recuperado de: [https://www.clarin.com/tecnologia/entrevista-ley-teletrabajo-casos-aplica-puede-reclamar-empresas\\_0\\_fRz0eM-aw.amp.html?gclid=CjwKCAjw6fyXBhBgEiwAhhiZsqou6dFRbkmTT-27BKRPw8NwQzZ0YmGNngo0Ad\\_wkXYF62Aeyrnq4RoCNIwQAvD\\_BwE](https://www.clarin.com/tecnologia/entrevista-ley-teletrabajo-casos-aplica-puede-reclamar-empresas_0_fRz0eM-aw.amp.html?gclid=CjwKCAjw6fyXBhBgEiwAhhiZsqou6dFRbkmTT-27BKRPw8NwQzZ0YmGNngo0Ad_wkXYF62Aeyrnq4RoCNIwQAvD_BwE)

Defensoría del Pueblo. Nuevas medidas de BCRA para créditos y tarjetas de crédito. (2020, 1 abril). Recuperado de: <https://defensoria.org.ar/noticias/nuevas-medidas-del-bcra-para-creditos-y-tarjetas-de-credito/>.

Donato, N (junio 2022). Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2022/06/06/persiste-el-auge-de-las-ventas-online-en-la-pospandemia-los-rubros-que-mas-crecen-y-los-desafios-que-vienen/>

Drucker, Peter (1984) *La gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas de Peter Drucker*. Editorial el Ateneo, 1984.

Gutiérrez, José. (2015). Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector de comercio de Bogotá. Estudios Gerenciales, Universidad ICESI Colombia. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/212/21233043009.pdf>

Hills, C.W.L. Jones, G.R. y Schilling, M.A. (2015). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: TEORÍA Y CASOS. UN ENFOQUE INTEGRAL*. D.F, México

Infonegocios (29/08/2022). Recuperado de: <https://infonegocios.info/notapincipal/en-silencio-tarjeta-naranja-sumo-700-colaboradores-en-un-ano-ya-va-por-los-3-500>.

Kinsta (2022) Recuperado el 20/10/2022 de: <https://kinsta.com/es/blog/estadisticas-marketing-correo-electronico/#:~:text=todo%20el%20mundo.-.Promedio%20de%20Tasas%20de%20Conversi%C3%B3n%20de%20Emails%3A%20%C2%BFCu%C3%A1ntas%20ventas%20generar%3A1s,fue%20del%201%2C22%25>.

Kotler, Philip. (1999). *El marketing según Kotler*. Argentina. Editorial PAIDÓS EMPRESA

Kotler, Philip. (2019) Tecnología 4.0. 2da Edición. Madrid, España.

Naranja (2018). Recuperado de: <https://bit.ly/3hc6OIg>

Oliveira, D. (10/07/2020). Economía Digital. . Recuperado de: <https://www.iproup.com/economia-digital/13933-que-derechos-te-asisten-como-consumidor-en-compras-online>

. O'Sullivan & McCallig. (2012) Customer Satisfaction. Earnings and firm value. European Journal of Marketing Research. VoL.46 N.6.

Padinger, German. 25/07/2022. Recuperado de: <https://cnnespanol.cnn.com/2022/07/25/explainer-crisis-economia-argentina-orix/>

Porter, M. (9/9/2022). Recuperado de: <https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/estrategias-competitivas-porter-estrategia-diferenciacion-producto-servicio>

Porter, M. (2008). *Estrategia Competitiva*. D.F, México: Grupo Editorial Patria.

Revista Unir (30/08/2022). Recuperado de:

<https://www.unir.net/empresa/revista/matriz-bcg/#:~:text=La%20matriz%20BCG%20permite%20analizar,estrat%C3%A9gico%20que%20desarrollan%20las%20empresas>

Sainz de Vicuña, V. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. (5a ed.). Madrid.

Thompson y Strickland. (2012). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.

Website Amazon (2022). Recuperado de:

<https://sell.amazon.com/es/fulfillment-by-amazon>

## Anexos

Anexo 1: Como resultado, en las elecciones legislativas, que tuvieron lugar en noviembre de 2021, el partido peronista gobernante en Argentina vio cómo su coalición de centroizquierda perdía la mayoría en el Congreso por primera vez en casi 40 años. Luego de presentar una fuerte inflación en el primer semestre del 2022, y luego de una carta presentada por la vicepresidenta Cristina Fernández, donde se logran ver los problemas políticos internos del oficialismo, renuncia el ministro de economía Martín Guzmán el 2 de julio, ministro que se desempeñaba en este puesto desde que asumió como presidente Alberto Fernández. Como consecuencia de esto, asume Silvina Batakis, economista heterodoxa, no muy conocida por el público general, pero que tiene en su hoja de vida la experiencia de haber sido ministra de Economía de la provincia de Buenos Aires entre 2011 y 2015, durante la gobernación de Daniel Scioli (hoy ministro de Desarrollo Productivo). Tras la renuncia de Guzmán y después de la asunción de Batakis cayeron los bonos de deuda argentinos, aumentó el valor del dólar, hubo saltos de precios en ciertos productos. En muchos casos se paralizaron las ventas porque los productores, distribuidores y proveedores no están en condiciones de determinar a qué precio vender (hay, además, dificultades para importar por nuevas restricciones impuestas), o porque prefieren no vender especulando con una mayor inflación o devaluación. Este proceso desembocó en la desvinculación de la flamante ministra, y asume Sergio Massa como superministro de economía. Massa, un abogado de 50 años que acaba de renunciar a la presidencia de la Cámara de Diputados, juró su cargo ante el presidente Alberto Fernández en un acto muy concurrido por líderes políticos, empresarios y sindicalistas. Este "superministro" concentrará bajo su mando tres carteras del área económica y productiva..

Anexo 2: Es por esto que las Fintech tiene gran relevancia en el sector financiero, presentando soluciones en diferentes segmentos como lo son los criptoactivos, blockchains, seguridad informática, pagos, transferencias, inversiones, préstamos, etc. (Cámara Argentina de Fintech, 2020).

Es importante destacar que en este sector en especial, los factores tecnológicos hacen que se produzca un crecimiento en todo el sector, ya que las empresas que ofrecen financiación, tarjetas, seguros y otros productos y servicios; se ven beneficiadas



por el cruce de información informático al que tiene acceso cada vez de manera más sencilla, más allá de los pormenores económicos que se han analizado. No obstante y pese al desconcierto económico actual por el que atraviesa el país, y como se mencionó anteriormente en los factores sociales actuales del país, la nueva realidad post-pandemia y las costumbres adquiridas por el cliente de ahorrar tiempo en sus compras, y comparar precios rápidamente en tiempos de alta inflación, ha logrado que persista y crezca el auge del creciente fenómeno de las ventas online.

Anexo 3: Las Fintech cumplen con el objetivo de cuidar el medioambiente, al reducir el contacto físico con los billetes y la presencialidad para realizar distintos trámites que ahora se pueden realizar de manera online. Tanto las entidades financieras privadas, como así también los bancos deben seguir adaptando sus políticas ecológicas, y estar cada vez más alineados a los Objetivos de Desarrollo sustentable (ODS) de la agenda 2030. Sin lugar a dudas todo lo expuesto anteriormente obliga a hacer foco en el e-commerce, uno de los sectores de mayor crecimiento luego de la pandemia y actualmente, a pesar de estar cursando una economía con indicadores desalentadores en todos los sectores.

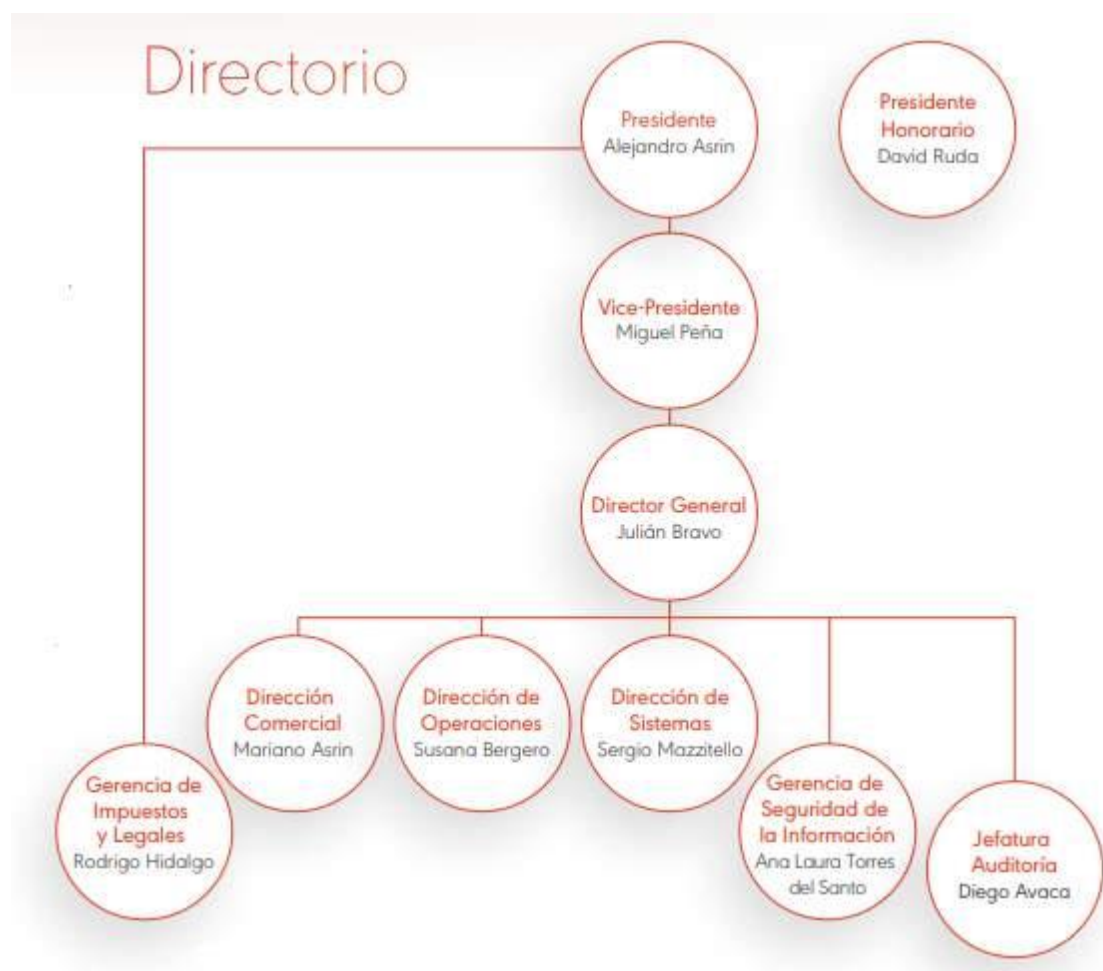
Al enfocarse en este nuevo método de ventas, las empresas deben tener especial cuidado en la logística sostenible que se debe usar para reducir el impacto ecológico de las ventas online, las cuales aumentan las huellas de carbono, la contaminación y aumento de residuos en todas sus etapas, ya que uno de los factores claves del crecimiento del e-commerce, es la entrega rápida de los productos comprados en tiempos a veces menores a 24 hs, lo que conlleva a un mayor movimiento de transportes para acercar los productos a los domicilios particulares, embalajes, etc.

Para eso la logística sostenible propone poner foco en potenciar los puntos de recogida que pueden ser diversas tiendas, taquillas inteligentes o puntos de entrega específicos. También preparando pedidos localmente, descentralizando las entregas y estando más cerca del consumidor final. Esto debe estar acompañado por la opción de elegir flotas de emisión cero como pueden ser vehículos eléctricos o entregas por repartidores en bicicleta, y por último dar prioridad a los embalajes reciclables para empaquetar pedidos, etc.

Anexo 4: Servicios Tarjeta Naranja. Ecosistema. (Naranja, 2018).



Anexo 5. Organigrama Tarjeta Naranja (Naranja, 2018)



## Anexo 6. Precios Whatsapp Marketing



A promotional card for WhatsApp Marketing Plan 2. The card is divided into three horizontal sections. The top section is green with a white circle containing the number '2' and the text 'DOS LÍNEAS WHATSAPP' below it. The middle section is light gray and features a crossed-out price '18.700 ARS\*' and a new price '9.350 ARS\*' in large, bold letters, followed by 'por mes finales' and a small asterisked note '\*base a 50 dólares MEP + IVA + Imp'. The bottom section is white with gray text describing the plan's features: 'Plan 2 en PROMO: incluye todas las funcionalidades con ilimitados grupos de contactos y capacidad de envío entre dos líneas de hasta 20.000 mensajes WhatsApp al mes.'

2

DOS LÍNEAS WHATSAPP

~~18.700 ARS\*~~

**9.350 ARS\***

por **mes** finales

\*base a 50 dólares MEP + IVA + Imp

Plan 2 en **PROMO**: incluye todas las funcionalidades con ilimitados grupos de contactos y capacidad de envío entre dos líneas de hasta 20.000 mensajes WhatsApp al mes.

Fuente: Recuperado de: [https://tecsid.com/precios\\_whatsapp](https://tecsid.com/precios_whatsapp)

## Anexo 7: Precios Email Marketing

Planes con abonos Mensuales	Código Comercial	Suscriptores en BBDD	Cantidad de Listas	Precio
2.000 envíos	m002k	10.000	10	\$ars 430.00
5.000 envíos	m005k	20.000	20	\$ars 860.00
10.000 envíos	m010k	50.000	50	\$ars 1,590.00
20.000 envíos	m020k	100.000	100	\$ars 2,860.00
30.000 envíos	m030k	200.000	200	\$ars 4,240.00
50.000 envíos	m050k	500.000	500	\$ars 5,620.00
75.000 envíos	m075k	1.000.000	500	\$ars 6,990.00
100.000 envíos	m100k	1.000.000	ilimitadas	\$ars 8,470.00
200.000 envíos	m200k	1.000.000	ilimitadas	\$ars 14,070.00
350.000 envíos	m350k	2.000.000	ilimitadas	\$ars 17,240.00
500.000 envíos	m500k	2.000.000	ilimitadas	\$ars 20,520.00
750.000 envíos	m750k	3.000.000	ilimitadas	\$ars 29,820.00
1.000.000 envíos	m1000k	4.000.000	ilimitadas	\$ars 35,750.00
1.500.000 envíos	m1500k	5.000.000	ilimitadas	\$ars 52,900.00
2.000.000 envíos	m2000k	10.000.000	ilimitadas	\$ars 66,120.00
3.000.000 envíos	m3000k	ilimitados	ilimitadas	\$ars 95,130.00
5.000.000 envíos	m5000k	ilimitados	ilimitadas	\$ars 152,290.00

Fuente: Recuperado de: [https://tecsid.com/precios\\_emailmarketing](https://tecsid.com/precios_emailmarketing)

## Anexo 8:

# Formación

## Smart

---

**CURSO**  
**ATENCIÓN AL CLIENTE Y SERVICIO PERSONAL**

Para lograr el éxito comercial se requiere de una oferta de calidad hacia el cliente, además de una atención y servicio que generen una experiencia memorable. La interrelación entre el consumidor y la empresa se produce a través de una serie de pasos y herramientas que la organización necesita definir, colocando al cliente en el centro de todas sus operaciones, comprendiendo sus necesidades y expectativas.

El curso en línea de Atención al Cliente y Servicio Personal capacita a los participantes respecto a los conceptos clave de la Atención al Cliente, el Servicio Personal, el CRM y las formas de colocar al cliente en el eje central de los procesos, entendiendo el servicio como una experiencia integral que genera valor al consumidor.



**Formación Smart** es una solución de vanguardia para la capacitación empresarial, que aprovecha los avances de la tecnología y la creciente cultura digital que se ha potenciado con el uso de computadoras personales, tablets y teléfonos inteligentes.

Ahora, lograr la formación de personas en la empresa es mucho más fácil, masiva y económica.

**Formación Smart** permite:

- ✓ Mayor gestión del conocimiento.
- ✓ Reducción de costos innecesarios en materia de capacitación.
- ✓ Implementación inmediata.
- ✓ Acceso al programa las 24 horas del día, 365 días al año, y desde múltiples dispositivos.
- ✓ Más productividad y eficiencia.



[www.formacionSMART.com](http://www.formacionSMART.com)

# Formación

## Smart



**CURSO**

### ATENCIÓN AL CLIENTE Y SERVICIO PERSONAL

**Dirigido a:**  
Organizaciones, empresas e instituciones tanto públicas como privadas, interesadas en desarrollar competencias de calidad en su personal, potenciando estrategias de servicio, retención y fidelidad con los clientes.

**Objetivos:**

- Comprender la importancia de la actitud y su impacto en el cliente.
- Conocer la filosofía CRM, ventajas y beneficios.
- Conocer y aplicar los pasos para ofrecer un servicio de calidad.
- Concebir el servicio como una experiencia integral y emocional.

**MÓDULO 1**

**Materia 1: Importancia de la actitud**

- Pasos para tener un colaborador ganado al servicio.
- Habilidades a desarrollar en los colaboradores.
- Decálogo de calidad de servicio del colaborador.
- Hacerlo bien desde la primera vez.

**Materia 2: CRM, el cliente en el centro del proceso**

- Definiciones de CRM.
- Beneficios de un CRM.
- Decálogo de calidad de servicio del colaborador.
- Razones para acercarnos a nuestros clientes.
- Cliente céntrico.

**Materia 3: Servicio, experiencia integral**

- La experiencia del servicio es emocional.
- El servicio excepcional radica en los detalles.
- Decálogo de calidad de servicio del colaborador.
- Una experiencia inolvidable.

**CONTÁCTANOS:**  
info@formacionsmart.com

www.formacionsmart.com

El precio estimativo de \$ 260.000 está calculado en base a valores del año 2021 pagados por la empresa Pierre Fabre a la cual pertenezco más un 83% de inflación acumulada los últimos 12 meses según Indec. (Ambito,16-10-2022).

Fuente. Recuperado de: <https://www.formacionsmart.com/cursos/curso-atencion-al-cliente-servicio-personal/>

## Anexo 9. Flujo de caja mensual

Flujo de Fondos												
Meses del proyecto	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>INGRESOS</b>												
Por servicios	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Ingresos por Plan de accion 1	\$ 8.337.888,97	\$ 8.337.888,97	\$ 8.337.888,97	\$ 8.337.888,97	\$ 8.337.888,97	\$ 8.337.888,97	\$ 8.337.888,97	\$ 8.337.888,97	\$ 8.337.888,97	\$ 8.337.888,97	\$ 8.337.888,97	\$ 8.337.888,97
Ingresos por Plan de accion 2	\$ 1.250.683,35	\$ 1.250.683,35	\$ 1.250.683,35	\$ 1.250.683,35	\$ 1.250.683,35	\$ 1.250.683,35	\$ 1.250.683,35	\$ 1.250.683,35	\$ 1.250.683,35	\$ 1.250.683,35	\$ 1.250.683,35	\$ 1.250.683,35
Ingresos por plan de accion 3	\$ 833.788,90	\$ 833.788,90	\$ 833.788,90	\$ 833.788,90	\$ 833.788,90	\$ 833.788,90	\$ 833.788,90	\$ 833.788,90	\$ 833.788,90	\$ 833.788,90	\$ 833.788,90	\$ 833.788,90
Total de ingresos	\$ 10.422.361,21	\$ 10.422.361,21	\$ 10.422.361,21	\$ 10.422.361,21	\$ 10.422.361,21	\$ 10.422.361,21	\$ 10.422.361,21	\$ 10.422.361,21	\$ 10.422.361,21	\$ 10.422.361,21	\$ 10.422.361,21	\$ 10.422.361,21
<b>EGRESOS</b>												
Costo Por servicios	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gastos Operativos	-\$ 1.868.864,00	-\$ 1.868.864,00	-\$ 1.868.864,00	-\$ 1.868.864,00	-\$ 1.868.864,00	-\$ 1.868.864,00	-\$ 1.868.864,00	-\$ 1.868.864,00	-\$ 1.868.864,00	-\$ 1.868.864,00	-\$ 1.868.864,00	-\$ 1.868.864,00
Egresos por plan de accion 1	-\$ 3.413.942,12	-\$ 3.413.942,12	-\$ 3.413.942,12	-\$ 3.413.942,12	-\$ 3.413.942,12	-\$ 3.413.942,12	-\$ 3.413.942,12	-\$ 3.413.942,12	-\$ 3.413.942,12	-\$ 3.413.942,12	-\$ 3.413.942,12	-\$ 3.413.942,12
Egresos por plan de accion 2	-\$ 136.463,50	-\$ 136.463,50	-\$ 136.463,50	-\$ 136.463,50	-\$ 136.463,50	-\$ 136.463,50	-\$ 136.463,50	-\$ 136.463,50	-\$ 136.463,50	-\$ 136.463,50	-\$ 136.463,50	-\$ 136.463,50
Egresos por plan de accion 3	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Depreciación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>-\$ 5.419.269,63</b>	<b>-\$ 5.419.269,63</b>	<b>-\$ 5.419.269,63</b>	<b>-\$ 5.419.269,63</b>	<b>-\$ 5.419.269,63</b>	<b>-\$ 5.419.269,63</b>	<b>-\$ 5.419.269,63</b>	<b>-\$ 5.419.269,63</b>	<b>-\$ 5.419.269,63</b>	<b>-\$ 5.419.269,63</b>	<b>-\$ 5.419.269,63</b>	<b>-\$ 5.419.269,63</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 5.003.091,59</b>	<b>\$ 5.003.091,59</b>	<b>\$ 5.003.091,59</b>	<b>\$ 5.003.091,59</b>	<b>\$ 5.003.091,59</b>	<b>\$ 5.003.091,59</b>	<b>\$ 5.003.091,59</b>	<b>\$ 5.003.091,59</b>	<b>\$ 5.003.091,59</b>	<b>\$ 5.003.091,59</b>	<b>\$ 5.003.091,59</b>	<b>\$ 5.003.091,59</b>
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 1.751.082,06	\$ 1.751.082,06	\$ 1.751.082,06	\$ 1.751.082,06	\$ 1.751.082,06	\$ 1.751.082,06	\$ 1.751.082,06	\$ 1.751.082,06	\$ 1.751.082,06	\$ 1.751.082,06	\$ 1.751.082,06	\$ 1.751.082,06
Inversion	-\$ 29.166,67	-\$ 29.166,67	-\$ 29.166,67	-\$ 29.166,67	-\$ 29.166,67	-\$ 29.166,67	-\$ 29.166,67	-\$ 29.166,67	-\$ 29.166,67	-\$ 29.166,67	-\$ 29.166,67	-\$ 29.166,67
Capital de trabajo	-\$ 116.571,67	-\$ 116.571,67	-\$ 116.571,67	-\$ 116.571,67	-\$ 116.571,67	-\$ 116.571,67	-\$ 116.571,67	-\$ 116.571,67	-\$ 116.571,67	-\$ 116.571,67	-\$ 116.571,67	-\$ 116.571,67
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 3.252.009,53</b>	<b>\$ 3.252.009,53</b>	<b>\$ 3.252.009,53</b>	<b>\$ 3.252.009,53</b>	<b>\$ 3.252.009,53</b>	<b>\$ 3.252.009,53</b>	<b>\$ 3.252.009,53</b>	<b>\$ 3.252.009,53</b>	<b>\$ 3.252.009,53</b>	<b>\$ 3.252.009,53</b>	<b>\$ 3.252.009,53</b>	<b>\$ 3.252.009,53</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 4.156.513,85</b>											

Fuente: Elaboración Propia.

## Anexo 10. Rentabilidad del proyecto

Rentabilidad	
Año 2024	50%
Año 2022	36%
Diferencia	14%