

**Universidad Siglo 21**



**Seminario Final de Administración**

**Título: Tarjeta Naranja**

**Nombre y Apellido: Néstor Eduardo Orozco**

**DNI: 17357409**

**Profesora: SOFÍA RINERO**

**Legajo: VADM10859**

2023

## **Resumen**

El siguiente trabajo se enfoca en la elaboración un plan estratégico con el fin de aumentar los ingresos y lograr la fidelización de los clientes de Tarjeta Naranja para fin del año 2025. El plan se centra en la implementación una estrategia de marketing digital y aumentar el conocimiento y las habilidades del personal en este ámbito. En esta planificación se establecen los lineamientos sobre los que se trabajara en el largo plazo, determinando las acciones para cumplir con los objetivos planteados. Esto nos permitirá no solo aumentar los ingresos, sino preparar la empresa para enfrentar los desafíos principalmente en lo socioeconómico por los que atraviesa el país. El plan ha sido respaldado por un estudio exhaustivo de variables y el cálculo de los indicadores financieros claves VAN, TIR y ROI lo que demuestra la viabilidad de su implementación y la capacidad de Tarjeta Naranja para mejorar su posición competitiva.

**Palabras clave:** plan estratégico, fidelización de clientes, marketing digital, habilidades del personal.

## **Abstract**

The following work focuses on the development of a strategic plan aimed at increasing revenue and achieving customer loyalty for Tarjeta Naranja by the end of 2025. The plan focuses on implementing a digital marketing strategy and enhancing the knowledge and skills of the personnel in this field. This strategic plan establishes the guidelines for long-term efforts, determining the necessary actions to achieve the set objectives. This will not only help increase revenue but also prepare the company to tackle the socio-economic challenges faced by the country. The plan has been supported by a comprehensive study of variables and the calculation of key financial indicators such as NPV, IRR, and ROI, demonstrating the feasibility of its implementation and Tarjeta Naranja's ability to enhance its competitive position.

**Keywords:** strategic plan, customer loyalty, digital marketing, personnel skills.

## Índice de Contenido

Introducción	1
Análisis Situacional	4
<i>Macro entorno: PESTEL</i>	5
<i>Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER</i>	14
<i>Mercado:</i>	18
<i>Análisis interno: CADENA DE VALOR</i>	19
Marco teórico	27
Diagnóstico	29
Propuesta de aplicación	31
<i>Descripción de la propuesta</i>	31
<i>Objetivos</i>	33
<i>Planes de acción</i>	36
<i>Presupuesto</i>	44
<i>Análisis financiero</i>	47
Conclusiones	49
Bibliografía	52

## Índice de Anexos

<i>Anexo1: Figuritas difíciles del mercado laboral .....</i>	<i>57</i>
<i>Anexo2. Comparativos de sueldos Obtenido de glassdoor.com.....</i>	<i>57</i>
<i>Anexo3 Artículos para premios.....</i>	<i>58</i>
<i>Anexo 4 Costos de Publicidad Redes.....</i>	<i>59</i>
<i>Anexo 5: Resalta el gasto de tarjeta Naranja en Publicidad y Terceros.....</i>	<i>60</i>
<i>Anexo 6: Costo de cursos de Marketing.....</i>	<i>61</i>
<i>Anexo 7 Estado de Resultado 2022 .....</i>	<i>62</i>
<i>Anexo 8: Tasas de referencia BCRA.....</i>	<i>63</i>

<i>Anexo 9: REM</i> .....	64
<i>Anexo 10 Elaboración propia</i> .....	65

## **Índice de Tablas**

Tabla 1 - Plan de acción 1.....	38
Tabla 2 - Plan de acción 2.....	40
Tabla 3 - Plan de acción 3.....	42
Tabla 4 - Gantt .....	43
Tabla 5 - Presupuesto.....	47
Tabla 6 - Premisas.....	47
Tabla 7 – inflación.....	48
Tabla - 8 Estado Financiero.....	48
Tabla - 9 Cash Flow Proyectado.....	48

## **Introducción**

En un contexto económico y político adverso como el actual, es fundamental que las empresas desarrollen una planificación estratégica que les permita mantener su posición de liderazgo en el mercado. El presente trabajo se desarrolla en este contexto con el objetivo de crear una propuesta estratégica para la empresa Tarjeta Naranja. La historia comienza en 1960 cuando a David Ruda, profesor de educación física, lo invitan a participar junto a sus alumnas, que por cinco años fueron campeonas nacionales en la categoría de gimnasia artística deportiva, a una competencia en Chile, en ese momento coincide con la señora Lisselot, rectora de la escuela superior de deportes en colonia, Alemania; la cual asombrada por su labor le ofrece una beca de un año en Alemania. Ruda recién casado parte hacia Colonia. Sorprendido por lo avanzada que estaba la enseñanza, consiguió metodologías de educación que luego emplearía aquí; pero no solo eso adquirió, también un par de zapatillas Adidas, las cuales serían las que le abrirían el camino hacia lo que forjó actualmente.

En 1969 David Ruda y Gerardo Asrin, abren la casa de deportes Salto 96, una marca que surgió en un garaje. En un viaje a Buenos Aires con su amigo Asrin, la suerte le volvió a hacer un guiño por partida doble. Cambiando la rueda del automóvil en el Automóvil Club Argentino, se cruza con el presidente de Gatic, licenciatario de Adidas, Eduardo Bakchellian, fue al ver las zapatillas Adidas que Ruda llevaba puestas lo que hizo que se reunieran al día siguiente para cerrar un acuerdo y ser los primeros clientes de la marca en el interior del país del país. En 1970 empezaron vendiendo 12 pares de zapatillas y terminaron en 1995 vendiendo 16.000 por mes.

Con las ventas empiezan a moverse, abren cuentas corrientes y comienzan a entregar tarjetas de identificación a sus clientes, las que luego se convirtieron en tarjetas

de compras. Se llamaban tarjetas de compras Salto 96 SRL, a la que los usuarios le decían La Naranja. Esto los llevo a registrar la marca.

La tarjeta tenía 1.500 clientes; según Ruda, siempre vio la veta por el lado de la casa de deportes, pero no del negocio financiero. Las ventas aumentaban y los comercios vecinos se acercaban a consultar como hacían para tener éxito y cómo los podían ayudar, el resultado y la respuesta era la financiación. Ruda explica "Ahí se me ocurrió decirles: «Véndanle ustedes a la gente y cuando les muestren nuestra tarjeta; yo me encargo de cobrarles y después de pagarles a ustedes a los 30 días, y me quedo con un porcentaje». En ese tiempo les cobraba el 10 %, ahora no llega al 3 %.

De una tarjetita como la llama su dueño en 1985 formalmente se transforma en una tarjeta de crédito, fundada en Córdoba, con criterio de tarjeta local, que hoy es líder en su categoría y ha alcanzado cobertura nacional. Con su Casa Central ubicada en Sucre 152, de la ciudad de Córdoba, se hace presente a lo largo del país, y en sus locales brinda atención a los titulares de las más de 1 500 000 tarjetas activas que operan y a los más de 100.000 comercios

En 1995, Banco Galicia accede como accionista, se activa la expansión en todas las regiones del país, y se amplía la oferta de planes y beneficios para los titulares. Entre 1998 al 2005, se concreta una alianza con Visa y los titulares comienzan a usar su plástico en todo el mundo. Inmediatamente, llegan las alianzas con Mastercard y American Express, y se activa el proceso de crecimiento. Tarjeta Naranja, una destacada empresa en el mercado financiero argentino, ha logrado su posición actual gracias a su enfoque innovador y compromiso con la tecnología. Con más de 4.7 millones de clientes en todo el país, la empresa ofrece una amplia gama de servicios financieros, incluyendo tarjetas de crédito, seguros, préstamos y programas de beneficios. Destaca por su excelencia en el servicio al cliente y su búsqueda constante de la satisfacción y

fideliad de sus usuarios. Con una trayectoria sólida y presencia nacional, Tarjeta Naranja continúa expandiéndose, brindando soluciones financieras innovadoras y buscando nuevas oportunidades de crecimiento.

En este análisis es diseñar una planificación estratégica que permita a Tarjeta Naranja mantener su posición de liderazgo en el mercado con una estrategia de penetración de mercado. de esta forma se ampliaría el número de clientes y de esta manera obtener mayores ingresos optimizando los recursos que posee y de ser posible abrir nuevas sucursales en diferentes zonas y espacios estratégicos para seguir fortaleciendo el crecimiento, brindar una experiencia excepcional a los clientes en cada interacción con la empresa. Esto implica proporcionar un servicio rápido, eficiente y personalizado que satisfaga las necesidades y expectativas de los clientes.

Tarjeta Naranja puede implementar esta estrategia a través de la capacitación del personal, la personalización de la atención al cliente, la mejora de la comunicación, la innovación tecnológica y la utilización de la retroalimentación del cliente. Esto incluye brindar capacitación regular para mejorar las habilidades del personal en atención al cliente, adaptar la comunicación y el servicio a las necesidades individuales de cada cliente, establecer canales de comunicación claros, desarrollar una plataforma en línea intuitiva, y utilizar encuestas y sistemas de gestión para obtener retroalimentación y resolver quejas y reclamos.

A continuación, se presentan dos ejemplos destacados de empresas que han logrado un éxito notable en la implementación de estrategias de mejora del servicio al cliente:

- Amazon: Amazon es ampliamente reconocida como una empresa líder en comercio electrónico a nivel mundial y ha sido aclamada por su enfoque en la satisfacción del cliente. Según la compañía, “es esencial mantenerse ágil y

mejorar continuamente la experiencia del cliente” (Slater, s.f.). Para esto, la compañía ha desarrollado y perfeccionado una serie de estrategias innovadoras para brindar un servicio excepcional. Mediante el uso de tecnología avanzada, como algoritmos de recomendación personalizada y análisis de datos, Amazon logra ofrecer a sus clientes productos relevantes y adaptados a sus preferencias. Además, su sistema de atención al cliente las 24 horas del día y su capacidad para resolver rápidamente cualquier problema han contribuido a su éxito y a la fidelidad de sus clientes.

- Apple: Apple es reconocida a nivel mundial por su enfoque en la excelencia en el servicio al cliente. La empresa ha implementado estrategias efectivas que les permiten brindar una experiencia de usuario excepcional. Apple se destaca por su atención meticulosa a los detalles y su compromiso con la personalización. Su personal altamente capacitado está disponible tanto en las tiendas físicas como en línea para brindar asistencia y soporte técnico a los clientes. Además, Apple ha logrado desarrollar productos de alta calidad que se adaptan a las necesidades individuales de sus clientes, lo que ha contribuido a su reputación y lealtad de marca.

### **Análisis Situacional**

Con el objetivo de Proveer a Tarjeta Naranja una propuesta estratégica de penetración de mercado para consolidar su posición de liderazgo, fortalecer número de clientes y sucursales se lleva a cabo un análisis exhaustivo del entorno. Al entender plenamente el contexto en el que opera la empresa, se podrán tomar decisiones más informadas y diseñar estrategias más efectivas para mejorar el servicio al cliente.

## ***Macro entorno: PESTEL***

### **Político**

En el transcurso del año 2023, Argentina se enfrentará a un nuevo proceso de cambio presidencial, donde los principales candidatos provienen de los partidos populares o liberales. La actual situación de incertidumbre política y la agitación que la misma genera, tendrá un impacto significativo en las inversiones, las cuales se considerarán de alto riesgo. La realidad de ser un año electoral se suma al impacto de la pandemia del coronavirus, el conflicto entre Ucrania y Rusia, la sequía en el campo y la falta de acceso a créditos internacionales, lo que resulta en una situación compleja para el país. Además, la mencionada problemática política impacta directamente en las nuevas medidas que adopta el gobierno, como los impuestos y sellos que afectan el consumo de los usuarios de tarjetas de crédito. Es importante destacar que estas medidas pueden tener un impacto significativo en la economía del país y afectar el bienestar de la población en general.

En la actualidad, una de las medidas gubernamentales que ha impactado en el uso de las tarjetas de crédito tuvo lugar en la ciudad de Buenos Aires el 7 de marzo del presente año. Horacio Rodríguez Larreta, quien se desempeña como jefe de Gobierno de dicha ciudad, tomó la decisión de eliminar el impuesto a las tarjetas de crédito para aliviar la carga financiera de los residentes, en un contexto de inflación creciente y fuerte disminución de la actividad económica.

Como se cita en el sitio web Buenos Aires Ciudad (2023), “el proyecto será enviado a la Legislatura porteña para que sea tratado en la sesión del jueves 9 de marzo”, lo que sugiere que la medida tendrá que pasar por un proceso legislativo antes de ser implementada en su totalidad. Es importante destacar que esta medida puede

tener un impacto significativo en la economía local, y será interesante observar cómo la misma será recibida por el público y los distintos actores políticos y económicos involucrados en la ciudad de Buenos Aires.

Aunque en un principio el impuesto a las tarjetas de crédito en la Ciudad de Buenos Aires fue presentado como un impuesto de emergencia para compensar los fondos recortados por el gobierno nacional, esta medida generó un gran descontento entre los ciudadanos. En ese sentido, el jefe de Gobierno, Horacio Rodríguez Larreta, decidió eliminar dicho impuesto en marzo del 2023, con el fin de aliviar el bolsillo de los vecinos y hacer frente a la creciente inflación y la fuerte baja de la actividad económica (Buenos Aires Ciudad, 2023). En palabras del propio Rodríguez Larreta, esta decisión fue tomada en línea con su compromiso de no permitir que los ciudadanos sean tomados como rehenes de una situación política que afecta el bienestar de todos.

El uso de tarjetas de crédito en Argentina se ve afectado no sólo por medidas impuestas por la ciudad de Buenos Aires, sino también por impuestos y sellos a nivel provincial. El consultor tributario Juan Manuel Scarso ha explicado cómo estas medidas varían en diferentes provincias, desde una alícuota del 1,5% en Córdoba y Mendoza hasta 0,1% en Jujuy y 0,6% en Tierra del Fuego en cuanto al impuesto. Además, algunas provincias imponen sellos sobre importes efectivamente utilizados a través de tarjetas de crédito o de compras, tales como Entre Ríos con una alícuota del 1%, Formosa con 0,3% y Santa Fe con 0,1%. Por otro lado, Río Negro cobra \$195 por el contrato de la tarjeta y por cada una de sus renovaciones (iProfesional, 2022).

En resumen, el proceso electoral y la situación política de incertidumbre en Argentina durante el año 2023 tendrán un impacto significativo en las inversiones del país. Además, las medidas gubernamentales, como los impuestos y sellos a las tarjetas

de crédito, afectan directamente al consumo de los ciudadanos y pueden tener un impacto significativo en la economía del país y el bienestar de la población en general.

### **Económico**

A continuación, se presenta un análisis sobre la situación económica actual en Argentina. El país enfrenta una importante inestabilidad y volatilidad económica, caracterizada por una inflación de tres dígitos, devaluación constante y aumento en la tasa de interés. Estos factores han afectado el poder adquisitivo de la población, lo que ha llevado a un aumento en la tasa de morosidad de los deudores, así como a cambios en los hábitos de consumo y de ahorro.

En este contexto, se ha observado un aumento en el uso de tarjetas de débito en las transacciones comerciales. Según el informe mensual de pagos minoristas publicado por el Banco Central de la República Argentina (BCRA, 2023) se registraron 189,7 millones de transacciones por un monto de \$831,3 mil millones, lo que representa un incremento del 16,5% en cantidades y del 2,4% en montos. Además, se ha registrado un crecimiento menor al 5% en el número de tarjetas de crédito y débito, siendo las operaciones con tarjeta de débito las más utilizadas.

En cuanto a las operaciones con crédito, se han observado variaciones interanuales del 8,5% en cantidades y del 0,1% en montos, realizándose 105,3 millones de pagos por \$886,4 mil millones. A pesar de esto, el Directorio del Banco Central de la República Argentina ha mantenido sin cambios la tasa de política monetaria ante la evolución de la tasa de inflación, que se ubicó en diciembre en 5,1% en el nivel general (BCRA, 2023). No obstante, según el informe del INDEC (2023), la inflación ha seguido en aumento en los primeros tres meses del año, alcanzando un promedio de 20%, siendo el rubro de alimentos el más afectado (p.3).

El gobierno ha implementado un aumento en la tasa de interés con el objetivo de incentivar el ahorro en pesos en lugar de utilizar el dólar como medio de ahorro. Sin embargo, esta medida ha llevado a un aumento de la tasa de interés de plazos fijos a un 78% anual en marzo, lo que equivale a un 6,5% mensual. A pesar de esto, se ha demostrado que el intento de reducir la inflación mediante tasas de interés reales excesivamente elevadas en plazos de ahorro fijo es ineficaz y contraproducente, debido a la existencia de componentes inerciales en el proceso inflacionario en curso y a la escasa profundidad del mercado de crédito local (BCRA, 2023).

Por otro lado, en materia de crédito internacional, Argentina cumplió con todos los criterios cuantitativos hasta finales del año 2022 según el informe del FMI (Fondo Monetario Internacional, 2023). No obstante, debido a la sequía creciente, la inflación en aumento y la cobertura de reservas débil, se requiere un paquete de políticas más fuerte para garantizar la estabilidad y cumplir con los objetivos del programa. Ante esta situación, se aprobó una modificación de la meta de reservas, lo que permitió un desembolso inmediato de US \$5.400 millones (DEG 4.000 millones), situando el total de desembolsos en el marco del acuerdo en alrededor de US \$28.900 millones (Fondo Monetario Internacional, 2023).

En conclusión, la economía de Argentina sigue enfrentando una serie de desafíos, como la alta inflación, la devaluación constante y la inestabilidad financiera. El aumento de la tasa de interés por parte del gobierno no ha sido suficiente para controlar la inflación y, a su vez, ha afectado negativamente a la población al reducir su poder adquisitivo. Sin embargo, a pesar de estos desafíos, Argentina ha cumplido con los criterios cuantitativos establecidos por el FMI y se ha aprobado un paquete de políticas para salvaguardar la estabilidad económica del país. Aunque queda por ver

cómo estas políticas se traducirán en mejoras económicas reales para la población argentina.

## **Social**

En el contexto social, Argentina enfrenta importantes desafíos que impactan en la economía y en la vida cotidiana de las personas. Uno de los principales problemas es el creciente índice de pobreza y la población por debajo del mismo, que afecta a gran parte de la sociedad. La situación se agrava por el desempleo, subempleo y la informalidad laboral que hacen que las condiciones de vida sean precarias y preocupantes.

A pesar de que algunos sindicatos afines al gobierno han generado una aparente armonía, existen organizaciones sociales que están presionando al gobierno para que se incrementen los planes sociales y se brinde más ayuda a los sectores más vulnerables de la población. Según la Guía de Programas Sociales del Gobierno de Argentina (s.f.), se encontrará un total de ciento cuarenta y un (141) planes y programas sociales con el objetivo de lograr igualdad de condiciones, justicia social y una mayor equidad en la distribución de las riquezas.

Las dificultades económicas de más de la mitad de los argentinos traen problemas de mala alimentación, falta de educación con mayor deserción escolar y hasta justifica la inseguridad que se vive a diario en la mayoría de los grandes conglomerados de nuestro país. El Banco Central de la República Argentina (BCRA, 2022) reporta que, en el primer semestre de 2021, el 42,3% de la población se encontraba en situación de pobreza y que la tasa de desocupación llegó a un 10,4%, mientras que el empleo informal representó el 27,9%.

El gobierno está buscando la integración de todos los hogares y empresas a los servicios financieros. Para lograr la inclusión social de los sectores más vulnerables se

busca facilitar el acceso y uso de los servicios financieros. En el año 2020 se restableció la cuenta gratuita universal, que se abre solo con DNI y no tiene costo alguno, para personas que la soliciten que no estén bancarizadas. Tener acceso a una cuenta permite acceder a servicios financieros como transferencias de fondos, pagos de servicios, ahorrar, a banca por internet y móvil (BCRA, 2022).

A modo de cierre, la situación social en Argentina es compleja y presenta desafíos importantes para las empresas que operan en el país. El gobierno ha implementado medidas para enfrentar los problemas de pobreza y exclusión financiera, lo que representa una oportunidad para las empresas que quieran llegar a los sectores más vulnerables de la población. Sin embargo, la situación económica y social también puede generar incertidumbre y riesgos para las empresas que no estén preparadas para enfrentar estos desafíos.

### **Tecnológico**

La tecnología ha permitido una masiva digitalización que facilita el manejo de cuentas y tarjetas desde dispositivos móviles. Además, la conectividad a internet está en constante crecimiento, con un aumento del 1.5% en el tercer trimestre de 2022 en promedio de accesos fijos a internet en comparación con el mismo periodo del año anterior (INDEC, 2023). La llegada del 5G permitirá mayor capacidad y velocidad de conexión en todo el país, y se espera que la expansión de la conectividad se haga a través del financiamiento mediante recursos del FFSU. Según el Ente Nacional de Comunicaciones (ENACOM), se han aprobado nueve proyectos de Aportes no reembolsables (ANR) del Fondo Fiduciario del Servicio Universal (FFSU), con una inversión total de más de 1.000 millones de pesos, con el objetivo de mejorar la conectividad en sectores populares y rurales (ENACOM, 2022.).

La tecnología también ha impulsado la innovación en el sector financiero, lo que ha permitido la creación de nuevas herramientas y aplicaciones para mejorar la experiencia del cliente. En este sentido, Tarjeta Naranja ha avanzado con proyectos de evolución digital, apoyados en la tecnología, con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente y ampliar su oferta de productos y servicios. Por lo tanto, la tecnología se convierte en una oportunidad para la empresa y una herramienta clave para mantenerse competitivo en un mercado cada vez más exigente.

En conclusión, el análisis del macroentorno tecnológico en Argentina muestra una creciente digitalización y expansión de las redes de conexión a internet, especialmente en el sector residencial y organizacional. La llegada de la tecnología 5G permitirá una mayor velocidad y capacidad de conexión en todo el país. Además, el gobierno está implementando iniciativas para mejorar la conectividad en sectores populares y rurales a través del financiamiento del Fondo Fiduciario del Servicio Universal y la aprobación de proyectos de Aportes no reembolsables. Estos avances tecnológicos pueden tener un impacto significativo en la economía y la sociedad de Argentina, y es importante que las empresas y organizaciones estén preparadas para aprovechar estas oportunidades.

### **Ecológico**

El macroentorno ecológico es una de las principales preocupaciones del mundo actual, dado que el cambio climático, el calentamiento global y la contaminación ambiental tienen amplios impactos en la calidad de vida de las personas y en los ecosistemas (CEPAL, 2019). La contaminación atmosférica, por ejemplo, tiene un gran impacto en la salud de las personas. Además, el uso del plástico y otros materiales son las principales fuentes de contaminación de los océanos y el planeta (CEPAL, 2019).

En este contexto, muchas empresas están trabajando en diferentes estrategias para reducir su impacto ambiental, como el uso de materiales biodegradables para la fabricación de sus productos y la concientización sobre el uso racional del papel (CEPAL, 2019). El uso del indicador de la huella de carbono también es cada vez más común para comprender y reducir el impacto de las diferentes actividades en el efecto invernadero (CEPAL, 2019).

Por otra parte, actualmente se está incentivando la inversión sustentable, que busca alinear las estrategias financieras con los valores de la persona que invierte, generando retorno a largo plazo tanto en términos de ganancias económicas como en el impacto positivo en el mundo (Tarjeta Naranja, 2021).

En el caso de Tarjeta Naranja, la empresa está comprometida con la generación de energías renovables y se ha comprometido a ser carbono neutral para el año 2027 (Tarjeta Naranja, 2021). Además, la compañía también ofrece opciones de inversión sustentable para sus clientes, permitiéndoles alinear sus estrategias financieras con sus valores personales (Tarjeta Naranja, 2021).

## **Legal**

En Argentina, se han registrado un total de 167 impuestos, de los cuales 43 son de carácter nacional, 39 provinciales y 85 municipales, lo que genera una carga tributaria significativa, lo que eleva los precios de los productos y afecta tanto a personas físicas como jurídicas (Calim, 2023). Esta alta carga impositiva ha generado preocupación en la sociedad y ha sido objeto de debate en diversos sectores económicos.

Durante el tercer mes del año, la recaudación tributaria nacional alcanzó los \$2.336.942,6 millones, siendo afectada principalmente por los tributos asociados al comercio exterior debido al impacto de la sequía (BCRA, 2023). Excluyendo estos

tributos, la recaudación presentó un crecimiento de +121,1% i.a., mientras que, si se contemplan los mismos, dicha variación alcanza el +88,3% i.a. Estos datos reflejan la importancia de la recaudación tributaria en la economía argentina.

En relación con la regulación del sector financiero, el Banco Central de la República Argentina (BCRA) actúa como mediador entre las entidades financieras y los clientes y ha actualizado las normativas respecto a las Fintech (BCRA, 2023). La iniciativa Transferencia 3.0, que se enfoca en la estandarización de pagos con códigos QR, ha sido un éxito en su lanzamiento, lo que refleja la importancia de la innovación tecnológica en el sector financiero (BCRA).

Además, la Resolución 449/2020 de la Secretaría de Comercio Interior dispuso que los proveedores de bienes y servicios deben colocar cartelera y/o elementos de identificación de todos los medios de pago aceptados, para favorecer la adquisición de productos y servicios a través de medios electrónicos (FECRA). Estas medidas son importantes para fomentar la transparencia en las transacciones financieras y electrónicas.

Por otro lado, desde el 1 de enero de 2020, las empresas financieras deben cumplir con las normas sobre publicidad y transparencia en materia de tasas de interés, sobre protección de los usuarios de servicios financieros y sobre comunicación por medios electrónicos para el cuidado del medio ambiente, las cuales también rigen para las entidades bancarias (BCRA). Estas normas son importantes para garantizar la protección de los usuarios y el cuidado del medio ambiente en el sector financiero.

A modo de cierre, Argentina se encuentra actualmente en una situación de inestabilidad política y económica agravada por la pandemia, cuyas consecuencias tendrán un impacto duradero en la economía del país. Sin embargo, es importante

destacar la relevancia de las medidas regulatorias implementadas para fomentar la transparencia y la innovación tecnológica en el sector financiero.

### ***Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER***

#### **Poder de negociación de los clientes**

En la industria de las tarjetas de crédito, los clientes tienen un gran poder de negociación debido a la abundante oferta en el mercado y la facilidad de acceso a información sobre los servicios disponibles. Los clientes pueden influir en diversos aspectos, como las prestaciones, los precios, las comisiones y los intereses. Además, la posibilidad de comparar las distintas opciones en línea les permite tomar decisiones más convenientes en términos económicos o de calidad de las prestaciones. También para los clientes existe un bajo costo de recambio de un producto a otro, por lo que las empresas del sector se encuentran constantemente aplicando planes de retención.

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

En la industria de las tarjetas de crédito, el poder de negociación de los proveedores es bajo debido a la amplia gama de opciones disponibles y las alianzas estratégicas que las empresas pueden establecer. Existen numerosos proveedores que abarcan diversos sectores, destacando el rubro de servicios informáticos, el cual desempeña un papel crucial debido a la inversión tecnológica requerida para alcanzar a más clientes.

En este contexto, las empresas buscan mantener relaciones colaborativas con sus proveedores, implementando políticas y procesos para seleccionar, evaluar y gestionarlos de manera efectiva. Sin embargo, las redes de tarjetas de crédito líderes, como Visa y Mastercard, ejercen cierto grado de influencia sobre los emisores de

tarjetas, ya que establecen comisiones y regulan las tasas de intercambio. A pesar de ello, existe una interdependencia mutua entre los emisores y las redes de pago para facilitar las transacciones y brindar servicios a los clientes.

### **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

La amenaza de nuevos competidores entrantes en el mercado de tarjetas de crédito es baja. En primer lugar, no es sencillo ingresar al sector, las barreras de entrada son altas, ya que la industria requiere de una importante inversión en tecnología y marketing, así como de una amplia red de establecimientos afiliados y clientes. En Argentina existe una gran carga impositiva, hay que hacerle frente a la inestabilidad cambiaria, la falta de crédito o altas tasas de interés, retenciones, leyes laborales, gremios entre otros, además las empresas ya establecidas tienen una fuerte presencia en el mercado y una amplia experiencia que les permite competir de manera efectiva.

Según Greco y Vicens (2020), en su artículo sobre las barreras a la entrada y a la innovación en el sector fintech y bigtech en América Latina, "no siempre la colaboración y complementación resulta ser la opción más rentable para los bancos, los cuales han sabido desplegar estrategias que implican barreras al ingreso de nuevos jugadores y a la innovación". Por otro lado, es posible que nuevas empresas entren al mercado mediante la innovación en servicios y tecnologías disruptivas, lo que podría generar un cambio significativo en el sector. Sin embargo, esto es menos probable debido a las altas barreras de entrada y la presencia de empresas ya consolidadas en el mercado.

### **Rivalidad con los competidores**

La rivalidad con los competidores en la industria de las tarjetas de crédito en el mercado financiero argentino es una fuerza significativa que plantea numerosas amenazas. En este mercado, existe una amplia presencia de entidades financieras y

bancos emisores de tarjetas de crédito que ofrecen una extensa variedad de servicios y beneficios a los usuarios. La mayoría de los bancos de renombre y con una larga trayectoria en el mercado cuentan con una oferta más diversa, lo que lleva a que los consumidores de mayor capacidad adquisitiva opten por tarjetas respaldadas por estas entidades.

En el sistema financiero argentino, se registran 78 entidades financieras, de las cuales 63 son bancos. Los cinco bancos más grandes en términos de participación en el mercado son el Banco Nación, Banco Santander, Banco Provincia de Buenos Aires, Banco Galicia y Banco BBVA Francés (ENIF Argentina, 2021). Esta amplia oferta de servicios y la presencia de entidades bancarias con trayectoria y reconocimiento pueden generar una intensa competencia para todas las entidades del sector.

Por lo tanto, es crucial que todas las entidades bancarias implementen estrategias competitivas efectivas que les permitan diferenciarse de sus competidores y fortalecer su posición en el mercado. Esto implica ofrecer servicios innovadores, promociones atractivas, una amplia red de comercios afiliados y una excelente experiencia de usuario. Además, es fundamental mantenerse actualizados con las últimas tendencias tecnológicas y adaptarse rápidamente a los cambios en las preferencias y necesidades de los clientes.

### **Amenaza de productos sustitutos**

En el caso de las tarjetas de crédito, existen diversos productos sustitutos que podrían poner en riesgo la posición en el mercado de las entidades bancarias. Esto da como resultado que la amenaza sea alta. Por ejemplo, según un informe del Ministerio de Economía (2019), en el mercado argentino existen otras formas de pago, como el efectivo, las transferencias bancarias y las billeteras digitales, que pueden ser consideradas como productos sustitutos de las tarjetas de crédito.

Es importante destacar que la facilidad de uso y la accesibilidad son factores determinantes para que los productos sustitutos representen una amenaza real. Según Kotler et al. (2017), la comodidad de los pagos electrónicos es un aspecto relevante para los consumidores, lo que puede llevar a que prefieran utilizar billeteras digitales en lugar de tarjetas de crédito. Además, el aumento de la disponibilidad de cajeros automáticos y la facilidad de las transferencias bancarias también pueden influir en la elección de los consumidores en favor de estas opciones en detrimento de las tarjetas de crédito.

Además de las formas de pago mencionadas anteriormente, otro factor que representa una amenaza para las tarjetas de crédito son los avances tecnológicos y las innovaciones en el sector financiero. Con el surgimiento de nuevas soluciones de pago, como los pagos móviles y las criptomonedas, las tarjetas de crédito enfrentan una mayor competencia y pueden perder relevancia entre ciertos grupos de consumidores.

Por ejemplo, aplicaciones móviles como MODO o Mercado Pago permiten a los usuarios realizar pagos de forma rápida y segura utilizando sus dispositivos móviles, lo que brinda una alternativa conveniente a las tarjetas de crédito físicas. Asimismo, la adopción creciente de las criptomonedas como medio de intercambio plantea la posibilidad de que las transacciones financieras se realicen sin la necesidad de tarjetas de crédito tradicionales.

Estos avances tecnológicos y cambios en las preferencias de los consumidores representan una amenaza adicional para las tarjetas de crédito, ya que pueden cambiar la forma en que las personas realizan sus pagos y gestionan sus finanzas. Las entidades bancarias y emisores de tarjetas de crédito deben estar atentos a estas tendencias y adaptarse a ellas para mantener su relevancia en el mercado.

## ***Mercado***

El mercado de las tarjetas de crédito en Argentina es altamente competitivo y está compuesto por varias compañías emisoras importantes, entre las que se destacan Visa, Mastercard y American Express.

Esta amplia oferta de tarjetas de crédito refleja la demanda existente por parte de los consumidores argentinos. Aunque las tarjetas de débito son más populares en Argentina, las tarjetas de crédito siguen siendo una herramienta importante para los consumidores, quienes las utilizan para realizar compras a plazos y aprovechar beneficios exclusivos (BCRA, 2021)

Además, el mercado de tarjetas de crédito en Argentina ha experimentado avances significativos en términos de innovación tecnológica. La adopción de tecnologías sin contacto y tarjetas virtuales ha permitido una experiencia más segura y conveniente para los usuarios (BCRA, 2021). Estas tecnologías facilitan el proceso de pago al eliminar la necesidad de ingresar el número de tarjeta física, reduciendo así los riesgos asociados con la exposición de la información personal.

Asimismo, se están desarrollando plataformas de pagos móviles con el objetivo de mejorar aún más la experiencia del usuario en el uso de tarjetas de crédito. Estas plataformas permiten a los usuarios realizar pagos de manera rápida y conveniente a través de sus dispositivos móviles, lo que se alinea con la creciente adopción de smartphones en el país (BCRA, 2021).

En resumen, el mercado de las tarjetas de crédito en Argentina se caracteriza por su competitividad y variedad de opciones ofrecidas por compañías emisoras reconocidas. Aunque las tarjetas de débito son más populares, las tarjetas de crédito siguen siendo una herramienta relevante para los consumidores, respaldadas por el

crecimiento continuo de las transacciones y la implementación de tecnologías innovadoras que mejoran la seguridad y comodidad de los usuarios.

### ***Análisis interno: CADENA DE VALOR***

Tarjeta Naranja es una empresa argentina que ofrece servicios financieros y de crédito a sus clientes. Para mantener su liderazgo en el mercado y brindar servicios de calidad, la compañía ha trabajado arduamente en el desarrollo de su cadena de valor.

#### **- Actividades Primarias**

### **Logística Interna**

La logística interna abarca una serie de funciones fundamentales, entre las que se encuentran la recepción, almacenamiento y gestión del inventario. En el caso de Tarjeta Naranja, la logística interna se basa en la coordinación de flujos de información con el objetivo de satisfacer de manera ágil las necesidades del cliente. En esta área, se gestionan temas clave como el aprovisionamiento, la recepción y análisis de datos, el acceso a clientes, evaluar a los proveedores y los comercios aliados. El propósito es atraer cada vez a más clientes, quienes podrán beneficiarse de plataformas como Naranja X, que les permitirán realizar un seguimiento de sus movimientos, realizar pagos en diferentes modalidades (cuotas, plan Z o pago único), acceder y descargar el resumen mensual, así como canjear puntos Quiero, entre otras ventajas.

### **Operaciones**

Tarjeta Naranja ofrece a sus clientes una amplia gama de servicios y operaciones, brindando asistencia tanto a través de sistemas digitales como de personal capacitado. Estas operaciones se encargan de satisfacer diversas necesidades de los usuarios, asegurando una experiencia de calidad en cada interacción.

Cuando los clientes acceden a los diferentes canales de servicio, son recibidos por sistemas digitales y profesionales especializados que los guían y asisten en todo momento. Estos servicios abarcan una variedad de funciones, como proporcionar orientación en el proceso de compras, permitir la visualización de la asignación de límites de crédito, facilitar el acceso al resumen de cuenta, gestionar los pagos, manejar solicitudes de baja o retención, recibir reclamos y resolver problemas técnicos.

Un ejemplo claro de la excelencia en el servicio de Tarjeta Naranja es el proceso de solicitud de una tarjeta de crédito. Para poder acceder a este servicio, los clientes deben cumplir con ciertos requisitos, como ser mayores de edad, contar con ingresos mínimos y tener cierta antigüedad laboral. Una vez que se completa un formulario con la información requerida, el pedido de la tarjeta se registra y se programa una fecha para retirarla o recibirla en el domicilio del cliente, según lo acordado.

Además, Tarjeta Naranja se enorgullece de garantizar la confidencialidad de la información personal de sus clientes. Esto brinda a los usuarios la tranquilidad de que sus datos están protegidos y se manejan de manera segura durante todas las operaciones realizadas con la empresa.

En resumen, Tarjeta Naranja se destaca por ofrecer una amplia gama de servicios y operaciones que buscan brindar una experiencia satisfactoria a sus clientes. Mediante sistemas digitales y personal capacitado, se garantiza una atención de calidad, abarcando desde el asesoramiento en el proceso de compras hasta la resolución de reclamos y problemas técnicos. Todo ello respaldado por la confidencialidad y seguridad de la información personal de los usuarios

## **Marketing**

El área de marketing desempeña un papel fundamental en la comercialización de productos, brindando un soporte integral a las operaciones y contribuyendo al aumento del volumen de nuevos clientes. En línea con estrategias más recientes, se han empleado herramientas de cross-selling de manera efectiva, lo cual ha permitido incrementar las ventas de productos complementarios, como HBO Go, préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales (Canvas, 2019).

Además de estas estrategias, se ha implementado un enfoque "always on" que ha demostrado la importancia de llegar a los consumidores con mensajes relevantes, especialmente aquellos que están abiertos a descubrir nuevos productos y servicios. De esta manera, la compañía ha logrado expandirse y explorar nuevos formatos, estableciendo conexiones con un mayor número de usuarios valiosos y, al mismo tiempo, maximizando su rendimiento.

Esta expansión estratégica y búsqueda constante de nuevos formatos ha sido un factor clave en el crecimiento y éxito de la compañía en el mercado actual. El enfoque en llegar a los consumidores adecuados con mensajes relevantes ha generado resultados positivos, permitiendo el aumento de la base de clientes y el fortalecimiento de la participación en el mercado. A través de estas estrategias, Tarjeta Naranja ha logrado posicionar su marca como una opción atractiva y ha maximizado las oportunidades de negocio en un entorno altamente competitivo.

## **Logística Externa**

Tarjeta Naranja se distingue por su eficiente logística externa, la cual facilita la entrega de la tarjeta física a los clientes de manera práctica y conveniente. Para ello, se ofrecen dos opciones: el retiro del plástico en cualquier centro de atención en una fecha

acordada o la entrega directa en el domicilio del solicitante a través del servicio de correo. Esta flexibilidad en la entrega garantiza la comodidad y accesibilidad para los clientes.

Además, se destaca la agilidad en el proceso de descarga y acceso a la aplicación móvil. Una vez que el cliente ha completado el alta de su cuenta y la tarjeta ha sido otorgada, se le brinda la oportunidad de descargar la aplicación, lo que le permite comenzar a disfrutar de los beneficios que esta ofrece.

Este proceso integrado de logística externa garantiza que el cliente reciba su tarjeta de manera oportuna y pueda aprovechar los servicios y ventajas que esta brinda. Tarjeta Naranja se esfuerza por proporcionar una experiencia fluida y conveniente, desde el otorgamiento de la tarjeta hasta el acceso a su cuenta a través de la aplicación móvil.

### **Servicio**

Tarjeta Naranja se distingue por brindar un excelente servicio en todas las etapas de la experiencia del cliente. Además de contar con un eficiente servicio de postventa que soluciona cualquier inconveniente relacionado con las cuentas de los clientes, la empresa se esfuerza constantemente por mejorar sus productos y ofrecer experiencias únicas.

El equipo de atención al cliente de Tarjeta Naranja está disponible a través de diversos canales, como el teléfono, la web y la atención presencial. Su principal objetivo es escuchar las inquietudes de los clientes y resolver cualquier problema de manera eficiente, garantizando una experiencia satisfactoria.

La empresa va más allá de lo convencional para establecer una relación especial con cada usuario. Al visitar una sucursal, los clientes son recibidos con un trato

personalizado, recibiendo un pequeño obsequio y disfrutando de música ambiental agradable. El personal se dirige a los clientes por su nombre y apellido, creando un ambiente acogedor y cercano.

Para facilitar la comunicación y el asesoramiento, Tarjeta Naranja ofrece un número de teléfono exclusivo (0810) dedicado a la atención al cliente. Además, brindan ayuda y asesoramiento a través de consultas en su página web, proporcionando múltiples canales para resolver dudas y brindar soporte.

#### - **Actividades de Soporte**

### **Infraestructura de la empresa**

Tarjeta Naranja es una empresa financiera conformada en un 80% por el Banco Galicia y en un 20% por sus dueños originales, Asrin y Ruda. A pesar de la baja participación accionaria, el management de la compañía sigue estando en manos de sus fundadores. Gracias al apoyo y la infraestructura proporcionada por el Banco Galicia, Tarjeta Naranja se ha posicionado como la principal emisora de tarjetas de crédito en el país y continúa expandiendo su portfolio de productos y cartera de clientes (Tarjeta Naranja, 2022).

Desde hace más de 30 años, Tarjeta Naranja opera en todas las provincias del país ofreciendo servicios financieros. Durante este tiempo, ha logrado establecer más de 200 sucursales en todo el territorio nacional. La asociación estratégica con el Banco Galicia en los años 90 ha sido fundamental para el crecimiento y expansión de la empresa en todas las regiones del país. En 2005, Tarjeta Naranja estableció una alianza con Visa, lo que permitió a sus clientes operar a nivel global (Tarjeta Naranja, 2022).

A partir de 2019, Tarjeta Naranja comenzó a implementar las "Sucursales del Futuro" en las principales ciudades del país. Estas sucursales se caracterizan por su

enfoque persona a persona y el uso de tecnología vanguardista para brindar una experiencia innovadora a sus clientes (Tarjeta Naranja, 2022).

En el año 2022, Tarjeta Naranja realizó inversiones significativas en la modernización de sus sistemas y procesos internos. Estas mejoras estuvieron orientadas a mejorar la eficiencia y la calidad de sus servicios. En particular, se hicieron avances importantes en la seguridad de la información, brindando mayor tranquilidad a los clientes en cuanto a la protección de sus datos personales (Tarjeta Naranja, 2022).

El Directorio de Tarjeta Naranja juega un papel fundamental en la definición y gestión de las estrategias de la compañía. Son ellos quienes establecen la visión y misión de la empresa, así como el seguimiento de los presupuestos, tareas y objetivos anuales. Por otro lado, la gerencia, compuesta por un gerente en cada área, trabaja integralmente ante el riesgo, centrándose en el objetivo primordial de la empresa (Naranja X, 2018).

En resumen, Tarjeta Naranja ha experimentado una evolución significativa en su infraestructura a lo largo de los años. La asociación con el Banco Galicia, la expansión de sucursales, las alianzas estratégicas y las inversiones en modernización demuestran el compromiso de la empresa por ofrecer servicios financieros de calidad a sus clientes (Tarjeta Naranja, 2022; Naranja X, 2018).

### **Gestión de recursos humanos**

La gestión de recursos humanos de Tarjeta Naranja se ha enfocado en la formación y el desarrollo de sus empleados en los últimos años. Durante el año 2023, la compañía lanzó una iniciativa de formación en línea para que sus empleados puedan capacitarse en diferentes áreas de la empresa de manera remota. Esta iniciativa ha sido muy bien recibida por los empleados y ha contribuido a mejorar la calidad de los

servicios ofrecidos por la compañía (Tarjeta Naranja, 2023). En su búsqueda de renovación la empresa ha implementado el concepto de Tribus y coes.

Las Tribus y Coes de Tarjeta Naranja han sido fundamentales para la innovación y la mejora continua en la empresa. Durante el año 2022, la compañía lanzó un programa de innovación abierta para fomentar la colaboración y el intercambio de ideas entre sus empleados y clientes. Este programa ha sido muy exitoso y ha permitido a Tarjeta Naranja desarrollar soluciones innovadoras para satisfacer las necesidades de sus clientes (Tarjeta Naranja, 2022).

### **Desarrollo de tecnologías**

El brazo fintech de Naranja, llamado Naranja X, ha experimentado un crecimiento significativo durante la pandemia, alcanzando más de 415,000 usuarios activos y emitiendo más de 300,000 tarjetas prepagas (Ríos Malan, 2021). Con el objetivo de convertirse en la plataforma tecnológica financiera más humana de Argentina, Naranja X ha lanzado productos innovadores, como la tarjeta prepaga Visa Naranja X, que cuenta con tecnología contactless y ofrece diversas funcionalidades, como pagos en comercios físicos y en línea, débitos automáticos y retiros de efectivo.

Además, Naranja X ha desarrollado el dispositivo de cobro "Toque de Naranja X", que permite realizar pagos sin contacto. La educación financiera y la inclusión son prioridades para Naranja X, y se busca colaborar con el sector público y privado para acelerar la digitalización del efectivo y generar un impacto positivo en el menor tiempo posible. Para el futuro, Naranja X tiene como objetivo seguir evolucionando y ofrecer productos y servicios financieros digitales simples y accesibles para todos.

El desarrollo de tecnologías ha sido una de las principales áreas de inversión de Tarjeta Naranja en los últimos años. Durante el año 2023, la compañía lanzó una nueva

aplicación móvil para brindar una mejor experiencia de usuario a sus clientes. La aplicación cuenta con nuevas funcionalidades que permiten a los usuarios acceder a sus servicios de manera más sencilla y rápida (Tarjeta Naranja, 2023).

## **Compras**

En el proceso de adquisición de productos necesarios para la empresa, se prioriza la inclusión de pequeños proveedores, pymes, emprendedores o empresas. Es fundamental que estas compras estén alineadas con los principios de sustentabilidad promovidos en la "Cultura Naranja" (Naranja X, 2019). La empresa establece relaciones con proveedores que no solo suministran los insumos necesarios, sino que también comparten valores y ética en su forma de operar. Estos proveedores son considerados parte de la comunidad Naranja y desempeñan un rol esencial en la cadena de valor (Naranja X, 2021).

El departamento de compras de Tarjeta Naranja ha trabajado arduamente en los últimos años para optimizar los procesos de adquisición de insumos. Durante el año 2022, la compañía implementó una herramienta de análisis de datos para mejorar la eficiencia en la gestión de compras. Esta herramienta ha permitido a Tarjeta Naranja tomar decisiones de compra más informadas y reducir los costos operativos (Tarjeta Naranja, 2022).

## Marco teórico

En la planificación estratégica, es crucial contar con un marco teórico sólido que respalde las decisiones y acciones que se llevarán a cabo. En el presente informe, nos enfocaremos en analizar conceptos clave que nos brindarán una mayor comprensión y nos permitirán implementar de manera eficiente una estrategia de penetración de mercado para aumentar la rentabilidad de la empresa.

A continuación, exploraremos algunas de las definiciones propuestas por diferentes autores, que nos permiten comprender mejor los conceptos clave en este campo.

Según Hill y Jones se fijan objetivos y planes en conjunto con estrategias para lograr superar a la competencia y se lleva a cabo por medio de los siguientes cinco pasos principales: 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 externas 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 las estrategias. (Hill y Jones, 2009)

La aplicación de la planificación estratégica ofrece diversos beneficios, entre los cuales se destacan: un mayor control sobre las actividades empresariales, la capacidad de monitorear el desempeño financiero, el establecimiento de objetivos de crecimiento a largo plazo, la respuesta ágil a las necesidades de los clientes, el apoyo a las áreas

organizacionales y la detección de nuevas oportunidades de mercado. Además, permite estar preparado para adaptarse a los cambios del entorno y responder de manera efectiva ante las modificaciones que puedan surgir. (Hill y Jones, 2015)

En el contexto de la planificación estratégica, algunas organizaciones recorren un nuevo ciclo del proceso de la planeación estratégica cada año. Esto no significa necesariamente que los administradores elijan una nueva estrategia cada año. En muchos casos, el resultado es simplemente modificar y reafirmar una estrategia y estructura ya existentes. Los planes estratégicos generados por el proceso de planeación suelen proyectarse a lo largo de un periodo de 1 a 5 años y se actualizan o avanzan cada año., Schilling & Jones, 2015)

Por ejemplo, Intel ha adoptado de manera enérgica la penetración con su agresiva campaña de marketing de “Intel Inside”. En una industria madura, la publicidad se orienta a influir la elección de marca en los clientes y a crear una reputación de nombre de marca para la empresa y sus productos. De esta forma, una empresa puede incrementar su participación de mercado al atraer los clientes de sus rivales. Debido a que los productos de nombre de marca suelen fijar precios más altos, desarrollar la participación de mercado en esta situación es muy rentable (Hill y Jones, 2015).

Para enfatizar el concepto de penetración en el mercado también podemos tomar otras teorías entonces, de acuerdo con Kotler y Keller (2012), la fidelización de clientes se basa en la creación de una vinculación duradera y sólida con los grupos de clientes, buscando que se genere una lealtad que tendrá beneficios en la relación con estos y el impacto económico de la organización. Para llevar adelante una estrategia de penetración de mercados que contribuya a la fidelización de los clientes se pueden realizar, de acuerdo con Kotler y Keller (2012) las siguientes acciones:

- Creación de productos/servicios y experiencias positivas con el cliente.
- Integrar la voz del cliente en el diseño de estrategias.
- Facilitar el acceso a los productos y servicios.
- Desarrollar programas de estímulo y promociones para clientes fieles.

Con el fin de desarrollar adecuadamente el marco teórico, se seleccionaron diferentes autores enfocándonos en una planificación estratégica para aumentar la rentabilidad de la empresa mediante la penetración en el mercado basada en una estrategia de diferenciación y fidelización del cliente. Aplicar estas teorías implica realizar una planificación enfocada en aprovechar las fortalezas de la organización para crear una conexión sólida con los clientes, de modo que tengan experiencias positivas al utilizar los servicios que se brindan. Al implementar estas acciones, la empresa puede aumentar su participación en el mercado, fortalecer las relaciones con los clientes y tener éxito en el futuro sorteando las dificultades que se presenten.

### **Diagnóstico**

Tras realizar un exhaustivo estudio de Tarjeta Naranja utilizando diversas herramientas de evaluación de la posición interna y externa, respaldadas por información proveniente de múltiples fuentes, se ha llegado a la conclusión de que la empresa ocupa una posición sólida en comparación con sus competidores en el mercado de tarjetas de crédito. A lo largo de su trayectoria, ha logrado establecer una destacada posición competitiva mediante la adopción de enfoques sostenibles y el aprovechamiento del desarrollo tecnológico.

La propuesta comercial de Tarjeta Naranja se distingue por ofrecer importantes beneficios tanto para sus clientes corporativos y comercios asociados como para los

consumidores finales. La empresa ha sabido renovar su modelo de negocio, adaptándose a las demandas del mercado y aprovechando las oportunidades que brinda la tecnología. Esto le ha permitido mantenerse a la vanguardia y satisfacer las necesidades cambiantes de sus diferentes segmentos de clientes.

A pesar de su destacada posición en el mercado, Tarjeta Naranja se enfrenta a un desafío evidente: la disminución del consumo de tarjetas de crédito a nivel nacional. Este hecho representa una amenaza significativa para la empresa, ya que su principal producto se ve afectado directamente. La debilitada situación económica y financiera del país ha impactado negativamente en los ingresos de las personas, quienes han reducido su consumo y evitan endeudarse en exceso con tarjetas de crédito debido a las altas tasas de interés, las dificultades para refinanciar deudas y los impuestos adicionales asociados a su uso.

En este contexto, se espera que el panorama económico del país no mejore en el corto plazo, lo que inevitablemente profundizará esta situación y provocará una disminución en el número de tarjetas emitidas y en la comercialización de los diversos servicios ofrecidos por la empresa. Como resultado, los ingresos de Tarjeta Naranja se verán negativamente afectados.

Ante esta realidad, es crucial que la empresa tome medidas estratégicas para mitigar el impacto de esta disminución en el consumo. Será necesario diversificar su cartera de productos y servicios, ofreciendo alternativas atractivas que se adapten a las nuevas necesidades y preferencias de los clientes. Además, será fundamental explorar oportunidades de crecimiento en segmentos de mercado no tradicionales y buscar alianzas estratégicas que permitan expandir su alcance.

La tecnología ha experimentado un crecimiento constante y está impulsando la innovación en el sector financiero. Esto ha llevado a la creación de nuevas herramientas

y aplicaciones que buscan mejorar la experiencia del cliente. Tarjeta Naranja se ha mantenido a la vanguardia de este avance tecnológico, implementando proyectos de evolución digital respaldados por tecnología con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente y expandir su oferta de productos y servicios. La tecnología se presenta como una oportunidad para la empresa, pero también como una amenaza.

Los avances tecnológicos y las innovaciones en el sector financiero, como los pagos móviles y las criptomonedas, están cambiando la forma en que los consumidores realizan sus transacciones. Aplicaciones móviles como MODO o Mercado Pago permiten a los usuarios realizar pagos de manera rápida y segura a través de sus dispositivos móviles, ofreciendo una alternativa conveniente a las tarjetas de crédito físicas. Además, la creciente adopción de criptomonedas plantea la posibilidad de realizar transacciones financieras sin la necesidad de tarjetas de crédito tradicionales, lo que permite a las personas cambiar la forma en que administran sus finanzas. Las entidades bancarias y emisores de tarjetas de crédito deben estar atentos a estas tendencias y adaptarse a ellas para mantener su relevancia en el mercado.

Luego de lo mencionado se considera implementar una planificación estratégica para el aumento de la rentabilidad de la empresa por medio de la penetración de mercado basada en una estrategia de diferenciación, de fidelización del cliente que ayudarán a contrarrestar el contexto de inestabilidad actual. Si bien Tarjeta Naranja cuenta con una gestión en este sentido se busca profundizarlo y mejorar la posición frente a sus rivales.

### **Propuesta de Aplicación**

Según el Reporte de Sustentabilidad de Naranja (2019), la empresa tiene una visión clara: “ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros, y, además, ser la más querida y admirada por sus colaboradores, sus clientes y la comunidad en

general”. A su vez, como misión Naranja adopta: “conectar con únicas experiencias y poder crecer mediante nuevos negocios basados en la tecnología” y su propósito es: “facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona.”

En Naranja, se valoriza la alegría del trabajo, buscando que las personas se sientan felices en sus puestos y puedan convertir cada día en una experiencia positiva. Además, se promueve un enfoque de puertas abiertas, donde siempre se encontrará a alguien dispuesto a escuchar y colaborar en la construcción de algo nuevo.

La mejora continua es un impulsor clave en Naranja, con un constante deseo de superación, aprendizaje y exploración de nuevos caminos para lograr mejores resultados. Se desafía continuamente la rutina establecida, permitiendo un crecimiento sin límites.

Un enfoque central en Naranja es la pirámide invertida, en la cual toda la empresa se pone al servicio de los clientes, reconociéndolos como el presente y el futuro de la organización. Se trabaja en equipo, aprovechando la complementariedad en experiencia, responsabilidad y formación para brindar el mejor servicio posible (Naranja, 2019).

El objetivo general de este proyecto es aumentar la rentabilidad en un 10% para el 31 de diciembre de 2025, mediante el incremento de la fidelización de los usuarios de Tarjeta Naranja y fortaleciendo su preferencia por la marca.

La justificación para esta meta se basa en los informes de Tarjeta Naranja en sus estados financieros correspondientes a los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2022 y 2021. Dichos informes revelan ganancias de \$9,427,840 y \$17,766,241, respectivamente, expresadas en miles de pesos (Tarjeta Naranja S.A.U., 2022). Estos resultados muestran la necesidad de tomar medidas para contrarrestar el impacto económico en la empresa y adaptarse a las dificultades que enfrentan los clientes.

En los últimos años, los hábitos de consumo de las personas han experimentado cambios significativos. Durante el 2021, el consumo anual de Tarjeta Naranja aumentó en un 21% en comparación con el año 2020, al igual que el consumo promedio por cliente (Naranja X, Reseña informativa, 2021).

Estas tendencias refuerzan la importancia de implementar programas de fidelización para retener a los clientes actuales, quienes generan más compras. Este programa no solo producirá satisfacción en el cliente, sino que también fomentará la recomendación del servicio y aumentará los ingresos. Disponer de clientes fieles ofrece ventajas significativas para una empresa.

En primer lugar, los clientes fieles generan ingresos durante más años, y mantenerlos suele tener costos inferiores a adquirir nuevos clientes. Estos clientes tienden a seguir comprando los productos de la empresa, y un cliente fiel y satisfecho se convierte en la mejor fuente de comunicación, ya que su testimonio es más creíble y menos costoso que la publicidad en medios masivos. La comunicación boca a boca es altamente eficaz y contribuye a reducir considerablemente los costos de marketing de las empresas.

### **Objetivos Específicos:**

- Objetivo específico 1

El objetivo es aumentar los ingresos de la empresa en un 10% en relación con el año 2022, a través del consumo y la fidelización de los clientes para el 31 de diciembre de 2025.

La justificación se basa en el hecho de que Tarjeta Naranja S.A.U. se mantuvo en 2022 como una de las principales entidades emisoras de tarjetas de crédito en Argentina. A fecha del 31 de diciembre, la empresa contaba con 3,359,815 cuentas

habilitadas, y el total de tarjetas habilitadas era de 8,526,464, incluyendo diferentes tipos de tarjetas como Naranja X, Naranja X Visa, Naranja X Mastercard, Naranja X American Express y otras tarjetas adicionales. Durante el año, se realizaron un total de 195,250,600 transacciones, que incluyeron compras en comercios, débitos automáticos, préstamos personales, adelantos en efectivo y extracciones en cajeros.

Las transacciones anuales aumentaron un 8%, mientras que el consumo promedio mensual mostró un incremento del 5% en términos reales. Al cierre del ejercicio, los ingresos operativos netos alcanzaron los \$131,319,381, lo que representa un crecimiento del 3% en comparación con el año 2021, consolidando la tendencia positiva en la generación de ingresos. Este resultado se debe al aumento del 2% en los ingresos por servicios netos, aunque se observó un decremento del 11% en los ingresos por financiación netos debido al incremento del costo de financiamiento para continuar con la evolución del negocio (Tarjeta Naranja S.A.U., 2022).

- Objetivo específico 2

Se propone implementar una estrategia de marketing digital con el objetivo de aumentar la adquisición de nuevos clientes en un 15% para fines del año 2025, en comparación con la cantidad de clientes registrados el 31 de diciembre de 2022. Esta estrategia busca mejorar la visibilidad de la empresa y generar potenciales clientes de mayor calidad.

La justificación de esta estrategia se basa en el hecho de que el marketing digital ha demostrado ser una solución altamente efectiva para establecer comunicaciones interactivas, personalizadas y directas que generan una respuesta positiva por parte de los clientes. El comercio electrónico refleja de manera clara el comportamiento y las preferencias de los consumidores.

A lo largo del año, se llevan a cabo diversas campañas para promocionar el comercio en línea, aprovechando fechas festivas y eventos especiales para motivar a los clientes a realizar compras. Mediante el marketing digital, las empresas pueden aprovechar las diversas plataformas en línea, como redes sociales, sitios web, correos electrónicos y aplicaciones móviles, para conectarse de manera más efectiva con su público objetivo. Estas herramientas permiten una segmentación precisa y una personalización de los mensajes, lo que resulta en una experiencia más relevante y significativa para los consumidores. Además, el comercio electrónico ha transformado la forma en que las personas compran y venden productos y servicios. Los consumidores actuales valoran la comodidad, la accesibilidad y la posibilidad de comparar opciones antes de tomar una decisión de compra.

El marketing digital también ofrece a los clientes la posibilidad de realizar transacciones en línea de manera segura y conveniente, las 24 horas del día y los 7 días de la semana. La combinación del marketing digital y el comercio electrónico permite a las empresas llegar a un público más amplio, superar barreras geográficas y maximizar su alcance. Además, esta estrategia brinda la oportunidad de recopilar datos y obtener información valiosa sobre los hábitos de compra, las preferencias y el comportamiento de los consumidores, lo que a su vez permite una mayor personalización y segmentación de las estrategias de marketing.

- **Objetivos específicos 3**

Se propone aumentar el conocimiento y las habilidades del personal en marketing digital en un 100% para fines del año 2025, a través de capacitaciones y desarrollo profesional, con el objetivo de fortalecer el equipo y maximizar los resultados de la estrategia de marketing.

La justificación de esta iniciativa se basa en el entorno empresarial actual, que se caracteriza por cambios constantes y rápidos en las tendencias y tecnologías de marketing. Para mantenerse competitiva, la empresa debe asegurarse de que su personal esté actualizado y capacitado en las últimas estrategias y herramientas de marketing digital.

El marketing digital desempeña un papel fundamental en la adquisición de nuevos clientes, así como en la generación de potenciales clientes de calidad. Al mejorar las habilidades del personal en esta área, la empresa estará en mejores condiciones de diseñar y ejecutar campañas efectivas, aumentando así las posibilidades de éxito en la adquisición de nuevos clientes.

En el caso de Tarjeta Naranja, la empresa cuenta con equipos de trabajo interdisciplinarios como Tribu y los CoEs, los cuales podrían desempeñar un papel clave en el desarrollo e implementación de la estrategia de marketing digital. Estos equipos son fundamentales para gestionar el conocimiento, compartiendo lecciones aprendidas, mejores prácticas y soluciones exitosas. Además, contribuyen a resolver desafíos y optimizar los resultados obtenidos.

### **Plan de Acción - Objetivo 1**

El presente plan tiene como objetivo principal aumentar los ingresos de la empresa en un 10% con respecto al año 2022, enfocándose en estrategias de consumo y fidelización. El objetivo es fortalecer la relación con los clientes existentes, atraer nuevos clientes y mejorar la rentabilidad general de la organización.

El plan se divide en ocho pasos, cada uno con sus respectivas fechas de inicio y finalización, áreas responsables y recursos físicos necesarios. Estos pasos abarcan desde

el análisis inicial de la situación actual y el establecimiento de metas específicas, hasta la evaluación final de los resultados obtenidos y la realización de ajustes necesarios.

Durante el proceso, se llevarán a cabo acciones para aumentar la visibilidad de la empresa, atraer nuevos clientes, mejorar la experiencia del cliente, implementar programas de fidelización y ampliar la cartera de productos/servicios. Además, se realizarán análisis periódicos para evaluar el progreso y ajustar las estrategias según sea necesario.

Este plan se desarrollará en colaboración con diferentes áreas de la organización, como la dirección de estrategia y planificación, el departamento de marketing, ventas, servicio al cliente, desarrollo de productos y dirección financiera. Además, se asignarán recursos físicos como equipos informáticos, software especializado, materiales de marketing y herramientas de análisis.

Con este plan, se busca impulsar el crecimiento sostenible de la empresa, fortaleciendo la lealtad de los clientes actuales y atrayendo a nuevos clientes mediante estrategias efectivas de consumo y fidelización. A lo largo de este proceso, se medirán los resultados obtenidos y se realizarán los ajustes necesarios para alcanzar los objetivos finales.

Tabla 1 Plan de Acción 1

Descripción	Recursos							Observaciones
	Tiempo		Humanos		Físicos	Terceros	Económicos	
	Inicio	Final	Responsable	Área				
Análisis de la situación actual y establecimiento de objetivos específicos	1/7/2023	31/10/2023	Gerente de estrategia y planificación	Estrategia y Planificación	Equipos de análisis de datos, software de gestión de proyectos, acceso a informes y datos internos.		\$ 10.000.000,00	Anexo 1. equipos propios con dedicación extra
Desarrollo de estrategias de marketing y promoción para aumentar la visibilidad y atraer nuevos clientes	1/11/2023	31/12/2023	Gerente de Marketing	Marketing	Material de marketing impreso, publicidad en línea, equipos informáticos, software de diseño gráfico.		\$ 10.000.000,00	Anexo 2: Costo de sueldos
Implementación de programas de fidelización de clientes y creación de incentivos para promover compras recurrentes	1/1/2024	31/12/2025	Gerente de Ventas	Ventas	Programas de lealtad, tarjetas de fidelización, regalos promocionales, equipos informáticos para el seguimiento de clientes	Proveedores regalos	\$ 1.000.000.000	Anexo3 obsequios
Mejora de la experiencia del cliente a través de la atención al cliente y la personalización de servicios/productos	1/7/2023	31/12/2025	Gerente de Servicios	Servicio al Cliente	Personal de atención al cliente, software de gestión de relaciones con los clientes (CRM), equipos informáticos, herramientas de análisis de satisfacción del cliente		\$ 250.000.000,00	Anexo 1. equipos propios con dedicación extra
Análisis de los resultados obtenidos hasta la fecha y ajuste de estrategias según sea necesario	1/6/2024	30/6/2024	Gerente de estrategia y planificación	Estrategia y Planificación	Equipos de análisis de datos, software de gestión de proyectos, acceso a informes y datos internos.			Análisis de gerencia de los reportes
Ampliación de la cartera de productos/servicios y exploración de nuevos mercados o segmentos de clientes	2/1/2024	31/12/2025	Gerente de desarrollo de productos	Desarrollo de Productos	Equipos de investigación y desarrollo, materiales de prototipado, equipos informáticos, software de diseño y desarrollo.		\$ 1.400.000.000,00	Anexo 2: Costo de sueldos
Evaluación de la fidelización de clientes y ajuste de los programas existentes para maximizar la retención y satisfacción del cliente	1/7/2024	31/8/2024	Gerente de ventas	Departamento de Ventas	Personal de ventas, software de gestión de relaciones con los clientes (CRM), equipos informáticos, herramientas de análisis de satisfacción del cliente.			Análisis de Gerencia de resultados
Análisis de los ingresos alcanzados y comparación con el objetivo establecido. Realizar ajustes necesarios	1/1/2025	31/1/2025	Gerencias involucradas	áreas involucradas	Informes financieros internos			Análisis de Gerencia de resultados

Fuente: Elaboración Propia (2023)

## Plan de Acción - Objetivo 2

El objetivo es claro: aumentar la adquisición de nuevos clientes en un 15% para fines del año 2025, mejorando la visibilidad de la empresa, la generación de potenciales y atrayendo a clientes de mayor calidad. Para alcanzar este objetivo, se propone la implementación de una estrategia de marketing digital integral.

En primer lugar, se desarrollará un plan de marketing digital basado en un análisis exhaustivo del mercado, que permitirá identificar los segmentos de mercado objetivo y seleccionar los canales digitales más efectivos para llegar a ellos. Este plan sentará las bases para las siguientes acciones.

Se enfocará en mejorar la presencia en las principales redes sociales, creando y compartiendo contenido relevante y atractivo que aumente la visibilidad de Tarjeta Naranja y fomente la interacción con los seguidores. Además, se ejecutarán campañas de publicidad online segmentadas, utilizando plataformas como Google Ads y Facebook Ads, para maximizar el impacto y medir el retorno de la inversión.

La generación de contenido relevante será fundamental para educar a los usuarios sobre los beneficios de la tarjeta y los servicios ofrecidos por Tarjeta Naranja. Se desarrollará una estrategia de marketing de contenido que incluirá blogs, artículos, videos y guías, para proporcionar información valiosa y atraer a la audiencia objetivo.

Además, se implementarán programas de referidos para incentivar a los clientes actuales a recomendar la tarjeta a sus contactos. Se ofrecerán recompensas atractivas para aquellos que refieran con éxito nuevos clientes, lo que ayudará a aumentar la adquisición de manera orgánica y aprovechar el poder del boca a boca.

Para evaluar el rendimiento y realizar ajustes en la estrategia, se realizará un seguimiento periódico y análisis de los resultados de las actividades de marketing digital. Se utilizarán herramientas de análisis web y métricas clave, como el tráfico del sitio web, la tasa de conversión y el costo de adquisición de clientes, para medir el éxito y realizar mejoras continuas.

Tabla 2 Plan de Acción 2

Descripción	Tiempo		Humanos		Recursos			Observaciones
	Inicio	Final	Responsable	Área	Físicos	Terceros	Económicos	
Desarrollo de un plan de marketing digital:	1/7/2023	30/6/2025	Gerente	Marketing	Equipos informáticos (computadoras, laptops) Software de gestión de proyectos.		\$ 250.000.000,00	Anexo 1. equipos propios con dedicacion extra Reunion de equipos actuales Tribus Coes
Mejora de la presencia en redes sociales:	1/11/2023	31/12/2024	Gerente	Marketing	Equipos informáticos. Software de gestión de redes sociales. Herramientas de diseño gráfico. Acceso a internet		\$ 200.000.000,00	Anexo 1. equipos propios con dedicacion extra
Campañas de publicidad online	1/1/2024	30/12/2025	Gerente	Ventas	Equipos informáticos. Herramientas de publicidad en línea (Google Ads, Facebook Ads, etc.). Software de análisis y seguimiento de campañas	Proveedores	\$ 7.000.000.000,00	Anexo 4: Valores de referencia para publicaciones en redes
Mejora del sitio web y experiencia de usuario	1/7/2023	31/12/2024	Gerente	Servicio al Cliente	Personal de atención al cliente, software de gestión de relaciones con los clientes (CRM), equipos informáticos, herramientas de análisis de satisfacción del cliente		\$ 200.000.000,00	Anexo 1. equipos propios con dedicacion extra
Generación de contenido relevante	1/1/2024	31/06/2025	Gerente	Estrategia y Planificación	Equipos informáticos. Software de desarrollo web. Herramientas de diseño y edición de contenido. Servicios de hosting y dominio		\$ 60.000.000,00	Anexo 5. equipos propios con dedicacion extra Reunion de equipos actuales Tribus Coes
Implementación de programas de referidos	2/1/2024	31/12/2025	Gerente	Desarrollo de Productos	Equipos informáticos. Software de gestión de programas de referidos. Materiales de promoción y comunicación (folletos, tarjetas, etc.). Incentivos para los clientes referidores Equipamiento de grabación y edición de video (cámaras, micrófonos, software de edición).		\$ 500.000.000,00	Anexo 5 Recompensar a clientes que refieran a una persona que contrate un servicio financiero de tarjeta con puntos de canje por productos o el equivalente como máximo de \$ 5000 por el término de tres meses o hasta terminar stock
Seguimiento y análisis de resultados	2/1/2024	31/12/2024	Gerente	Ventas	Herramientas de generación de informes.			Análisis de gerencia de reportes

Fuente: Elaboración Propia (2023)

### Plan de Acción - Objetivo 3

Con el objetivo de fortalecer los equipos y maximizar los resultados de la estrategia de marketing digital, lo primero es aumentar el conocimiento y las habilidades del personal de Tarjeta Naranja en marketing digital en un 100% para fines del año 2025. Este plan de capacitación tiene como objetivo proporcionar al personal las herramientas y los conocimientos necesarios para implementar eficazmente las tácticas y estrategias de marketing digital en sus respectivos roles.

A través de programas estructurados y secuenciados, se abordarán los temas clave que son relevantes para la estrategia. En primer lugar, se identificarán las necesidades de capacitación mediante una evaluación interna de las habilidades actuales del personal en marketing digital. Esto permitirá determinar las áreas en las que se requiere mayor desarrollo y diseñar objetivos claros y medibles para la capacitación.

Luego, se seleccionarán los temas y contenidos que serán abordados en la capacitación. Estos temas incluirán aspectos como SEO, publicidad en línea, redes sociales, email marketing, analítica web y más, con el objetivo de proporcionar una formación integral en marketing digital. Para asegurar una capacitación efectiva, se contratará a expertos en marketing digital y, si es necesario, se recurrirá a proveedores externos de capacitación. Estos profesionales ayudarán a facilitar las sesiones de capacitación, ya sea de forma presencial, en línea o una combinación de ambos, según sea apropiado.

Durante el proceso de capacitación, se evaluará regularmente el progreso de los empleados y se proporcionará retroalimentación constructiva para un desarrollo continuo. Además, se les brindarán oportunidades para aplicar los conocimientos adquiridos en proyectos reales, lo que les permitirá ganar experiencia práctica y fortalecer su confianza.

Por último, se promoverá el aprendizaje autodirigido y el desarrollo profesional mediante sesiones periódicas de actualización y la participación en eventos y comunidades relacionadas con el marketing digital. A través de este plan de capacitación en marketing digital, se fortalecerán las habilidades del personal y se mejorará su capacidad para implementar estrategias efectivas en el entorno digital. Al hacerlo, se podrá alcanzar el objetivo de aumentar la adquisición de nuevos clientes, mejorar la visibilidad de la empresa y atraer a clientes de mayor calidad.

Tabla 3 Plan de Acción 3

Descripción	Recursos							Observaciones
	Tiempo		Humanos		Físicos	Terceros	Económicos	
	Inicio	Final	Responsable	Área				
Identificación de las necesidades de capacitación	1/7/2023	31/10/2023	Gerente	RRHH	Equipos y software		\$ 10.000.000,00	Anexo 1. equipos propios con dedicacion extra
Definición de objetivos de capacitación:	1/11/2023	31/12/2023	Gerente	Marketing	Equipos y software para evaluar		\$ 4.000.000,00	Anexo 1. equipos propios con dedicacion extra
Selección de temas y contenidos	1/11/2023	31/12/2023	Gerente	Marketing	Equipos y software		\$ 4.500.000,00	Anexo 1. equipos propios con dedicacion extra
Diseño de programas de capacitación:	2/1/2024	31/3/2025	Gerente	RRHH	Equipos y software		\$ 20.000.000,00	Anexo 1. equipos propios con dedicacion extra
Contratación de expertos y proveedores de capacitación	1/4/2024	31/6/2025	Gerente	RRHH	Presupuestos	Especialistas en Marketing	\$ 40.000.000,00	Anexo 6
Organización de talleres y cursos:	1/6/2024	30/6/2025	Gerente	RRHH	Espacio para cursos, equipos y amateriales		\$ 10.000.000,00	Anexo 1. equipos propios con dedicacion extra
Implementación de sesiones de capacitación:	1/7/2024	31/12/2025	Gerente	RRHH			\$ 90.000.000,00	Anexo 1. equipos propios con dedicacion extra
Evaluación del progreso y retroalimentación	2/1/2024	31/1/2024	Gerentes	RRHH Marketing	Informes de progreso			Analisis de reportes de parte de la Gerencias

Fuente: Elaboración Propia (2023)



## *Presupuesto*

Los presupuestos están de acuerdo con un análisis de los costos de mercado tomado de diferentes proveedores nacionales y comparaciones de sueldos de varias empresas, con sueldos de tarjeta naranja. También es necesario contrataciones externas, para capacitaciones, publicidad, consultoras, empresas proveedoras de productos, etc. La capacitación se realizará desde mediados del año 2024 hasta la finalización del plan y se repetirá en años sucesivos de acuerdo con resultados. Los valores son redondeados para comodidad de los cálculos. Montos considerados en cada año de los presupuestos, son a valor actual, en el análisis financiero se ajustan anualmente según el índice de inflación correspondiente.

### PLAN ACCIÓN 1: Aumentar los ingresos

- Análisis de la situación actual y establecimiento de objetivos específicos se hará con personal propio. \$10.000.000 sueldo considerado para 6 empleados x cuatro meses.

Anexo 1

- Desarrollo de estrategias de marketing y promoción para aumentar la visibilidad y atraer nuevos clientes. \$10.000.000 sueldo considerado para 10 empleados x dos meses y dos líderes de grupo.

- Implementación de programas de fidelización de clientes y creación de incentivos para promover compras recurrentes \$100000000 compra de 250.000 (Aprox.) artículos de regalos

- Mejora de la experiencia del cliente a través de la atención al cliente y la personalización de servicios/productos \$250.000.000 costo generado por implementación con personal propio a un promedio por 30 meses de 20 empleados.

Anexo 1

- Ampliación de la cartera de productos/servicios y exploración de nuevos mercados o segmentos de clientes \$1.400.000.000 contratos de terceros para consultoría. Es un 10% (aprox.) de lo que gasta Tarjeta naranja anualmente en consultoría. Mas 30 empleados dedicados a la tarea durante los 2 años.

PLAN ACCIÓN 2: Implementar una estrategia de marketing digital

- Desarrollo de un plan de marketing digital \$250.000.000 20 personas durante 24 meses. Anexo 1

- Mejora de la presencia en redes sociales \$200.000.000 14 personas x 500000 (Aprox.) = 7.000.000 x mes \$98.000.000 y \$102.000.000 de gastos de publicaciones. Anexo 1

- Campañas de publicidad online \$ 7.000.000.000 por 24 meses aumentar presencia en redes según tarifas. Anexo 4

- Mejora del sitio web y experiencia de usuario \$200.000.000 costo de personal por 18 meses. Anexo 1

- Generación de contenido relevante \$ 60.000.000 costo de personal por 18 meses. Anexo 1

- Implementación de programas de referidos \$500.000.000 Anexo 5 Recompensar a clientes que refieran a una persona que contrate un servicio financiero de tarjeta con puntos de canje por productos o el equivalente como máximo de \$ 5000 por el termino de tres meses o hasta terminar stock

PLAN ACCIÓN 3: Aumentar el conocimiento y las habilidades del personal en marketing digital. Anexo 1

- Identificación de las necesidades de capacitación \$10.000.000 sueldo considerado para 6 empleados x cuatro meses. Anexo 1

-Definición de objetivos de capacitación \$4.000.000 sueldo considerado para 4 empleados x 2 meses. Anexo 1

-Selección de temas y contenidos \$4.500.000 sueldo considerado para 4 empleados x 2 meses. Anexo 1

- Diseño de programas de capacitación \$20.000.000 sueldo considerado para 10 empleados x 3 meses. Anexo 1

- Contratación de expertos y proveedores de capacitación 40.000.000 contratación de expertos por 15 meses con cursos según anexo. Anexo 6

- Organización de talleres y cursos \$10.000.000 Sueldo de 2 personas durante 12 meses. Anexo 1

- Implementación de sesiones de capacitación \$90.000.000 sueldo de 12 personas por 18 meses. Anexo 1

Tabla 5 Presupuesto

PRESUPUESTO	2023	2024	2025
<b>PLAN ACCIÓN 1: Aumentar los ingresos</b>			
Análisis de la situación actual y establecimiento de objetivos específicos	\$ 10.000.000,00		
Desarrollo de estrategias de marketing y promoción para aumentar la visibilidad y atraer nuevos clientes	\$ 10.000.000,00		
Implementación de programas de fidelización de clientes y creación de incentivos para promover compras recurrentes		\$ 500.000.000	\$ 500.000.000
Mejora de la experiencia del cliente a través de la atención al cliente y la personalización de servicios/productos	\$ 50.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000
Ampliación de la cartera de productos/servicios y exploración de nuevos mercados o segmentos de clientes		\$ 700.000.000	\$ 700.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 70.000.000</b>	<b>\$ 1.300.000.000</b>	<b>\$ 1.300.000.000</b>
<b>PLAN ACCIÓN 2: Implementar una estrategia de marketing digital</b>			
Desarrollo de un plan de marketing digital	\$ 50.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000
Mejora de la presencia en redes sociales	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	
Campañas de publicidad online		\$ 3.500.000.000	\$ 3.500.000.000
Mejora del sitio web y experiencia de usuario	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	
Generación de contenido relevante		\$ 60.000.000	\$ 60.000.000
Implementación de programas de referidos		\$ 250.000.000	\$ 250.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 250.000.000</b>	<b>\$ 4.110.000.000</b>	<b>\$ 3.910.000.000</b>
<b>PLAN ACCIÓN 3: Aumentar el conocimiento y las habilidades del personal en marketing digital</b>			
Identificación de las necesidades de capacitación	\$ 10.000.000		
Definición de objetivos de capacitación	\$ 4.000.000		
Selección de temas y contenidos	\$ 4.500.000		
Diseño de programas de capacitación		\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Contratación de expertos y proveedores de capacitación		\$ 40.000.000	\$ 40.000.000
Organización de talleres y cursos		\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Implementación de sesiones de capacitación		\$ 45.000.000	\$ 45.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 18.500.000</b>	<b>\$ 100.000.000</b>	<b>\$ 100.000.000</b>

Fuente: Elaboración Propia (2023)

Premisas para el desarrollo del presupuesto:

Tabla 6 Premisas

PREMISAS
El objetivo general de este proyecto es aumentar la rentabilidad en un 10% para el 31 de diciembre de 2025, proporcional dándose el mayor beneficio en el segundo año.
El objetivo es aumentar los ingresos de la empresa en un 10% en relación con el año 2022, a través del consumo y la fidelización de los clientes para el 31 de diciembre de 2025
Marketing digital con el objetivo de aumentar la adquisición de nuevos clientes en un 15% para fines del año 2025
Aumentar el conocimiento y las habilidades del personal en marketing digital en un 100% para fines del año 2025
Los ingresos y egresos se ajustan por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM
Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
Se toman como referencia los estados financieros del año 2022
Se estima el costo de mano de obra de acuerdo a los responsables de llevar adelante las tareas

Fuente: Elaboración Propia (2023)

### *Análisis financiero*

A continuación, se muestra la composición de un flujo con un plazo de 3 años. Se toma como base los ingresos de Tarjeta naranja al 31 de diciembre 2022. Anexo 7 Se

consideran el total de los ingresos que posee la organización en este periodo, el total, de los egresos, la inflación, y el impuesto a las ganancias. La tasa de referencia Anexos 8 y REM es tomada de BCRA Anexo 9.

Tabla 7 inflación

INFLACIÓN (REM)	2023	2024	2025
Inflación	127,00%	106,00%	53,50%
Multiplicador	2,127	2,106	1,535

Fuente: Elaboración Propia (2023)

Tabla 8 Estado Financiero

ESTADOS FINANCIEROS 2022	REFERENCIAS
Ingresos por servicios	\$ 68.129.667.000
Ingresos por financiación	\$ 125.428.463.000
Ingresos por inversiones transitorias	\$ 11.830.031.000
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 205.388.161.000</b>
Egresos por servicios	\$ 16.592.903.000
Egresos por financiación	\$ 57.475.877.000
Egresos operativos	\$ 63.044.107.000
Egresos por incobrabilidad	\$ 19.273.988.000
Egresos por inversiones	\$ 175.097.000
Egresos por exposición	\$ 39.263.461.000
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 195.825.433.000</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 9.562.728.000</b>
<b>IMPUESTO GANANCIAS</b>	<b>\$ 134.888.000</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 9.427.840.000</b>
<b>RENTABILIDAD</b>	<b>4,59%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2023)

Tabla 9 Cash Flow Proyectado

CASH FLOW PROYECTADO	2023	2024	2025
<b>INGRESOS</b>			
Ingresos totales	\$ 436.860.618.447	\$ 920.028.462.449	\$ 1.412.243.689.860
Ingresos Plan de Acción 1	\$ -	\$ 18.400.569.249	\$ 112.979.495.189
Ingresos Plan de Acción 2	\$ -	\$ 4.600.142.312	\$ 28.244.873.797
Ingresos Plan de Acción 3	\$ -	\$ 13.800.426.937	\$ 28.244.873.797
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 436.860.618.447</b>	<b>\$ 956.829.600.947</b>	<b>\$ 1.581.712.932.643</b>
<b>EGRESOS</b>			
Egresos totales	\$ 416.520.695.991	\$ 877.192.585.757	\$ 1.346.490.619.137
Egresos Plan de Acción 1	\$ 70.000.000	\$ 2.737.800.000	\$ 1.995.500.000
Egresos Plan de Acción 2	\$ 250.000.000	\$ 8.655.660.000	\$ 6.001.850.000
Egresos Plan de Acción 3	\$ 18.500.000	\$ 210.600.000	\$ 153.500.000
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 416.859.195.991</b>	<b>\$ 888.796.645.757</b>	<b>\$ 1.354.641.469.137</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 20.001.422.456</b>	<b>\$ 68.032.955.190</b>	<b>\$ 227.071.463.506</b>
<b>IMPUESTO GANANCIAS</b>	<b>\$ 7.000.497.860</b>	<b>\$ 23.811.534.317</b>	<b>\$ 79.475.012.227</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 13.000.924.596</b>	<b>\$ 44.221.420.874</b>	<b>\$ 147.596.451.279</b>
<b>RENTABILIDAD</b>	<b>2,98%</b>	<b>4,62%</b>	<b>9,33%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2023)

Los indicadores para tener en cuenta son VAN, TIR y ROI calculados en el siguiente cuadro.

Tabla 10 Análisis Financiero

<b>ANÁLISIS FINANCIERO</b>	<b>RESULTADOS</b>
Tasa de Referencia LELIQ	97%
Impuesto a las Ganancias	35%
Inversión a Realizar	-\$ 20.093.410.000
Flujo Período 2023	\$ 13.000.924.596
Flujo Período 2024	\$ 44.221.420.874
Flujo Período 2025	\$ 147.596.451.279
<b>VAN</b>	<b>\$ 8.734.012.578</b>
<b>TIR</b>	<b>159,08%</b>
Beneficios Planes Acción	\$ 206.270.381.281
Costos Planes Acción	\$ 20.093.410.000
<b>ROI</b>	<b>926,56%</b>

Fuente: Elaboración Propia (2023)

Los resultados del análisis del flujo de caja confirman la viabilidad y rentabilidad del proyecto. El Valor Actual Neto (VAN) positivo de \$8.734.012.578 indica que se alcanza la rentabilidad deseada y se recupera la inversión realizada. Asimismo, la Tasa Interna de Retorno (TIR) del 159,08% supera la tasa de rentabilidad objetivo del 97%, lo que demuestra el alto rendimiento del proyecto. Además, el Retorno de Inversión (ROI) del 926,56% indica que se obtiene un beneficio significativo en relación con la inversión inicial. Estos resultados respaldan la conclusión de que el proyecto es financieramente sólido y prometedor.

## **Conclusiones y Recomendaciones**

En este estudio de caso se ha analizado la empresa Tarjeta Naranja, la cual ha experimentado una disminución en su rentabilidad en el último año. Con el objetivo de aumentar la rentabilidad en un 10% para diciembre de 2025, se propone implementar una planificación estratégica. En primer lugar, aumentar los ingresos de la empresa en un 10% en relación con el año 2022, en dos años, para fines del año 2025. En segundo

lugar, se plantea una estrategia de marketing digital para incrementar la adquisición de nuevos clientes en un 15% para finales de 2025.

Asimismo, se busca mejorar el conocimiento y las habilidades del personal en marketing digital en un 100% para ese mismo período, a través de capacitaciones y desarrollo profesional, con el fin de fortalecer el equipo y maximizar los resultados de la estrategia de marketing. Se ha calculado el flujo de caja tomando como referencia los valores inflacionarios derivados del REM mayo 2023 y los ingresos del estado de resultados de Tarjeta Naranja del año 2022. Los resultados del flujo de caja indican que el proyecto es rentable, con un VAN positivo de \$8.734.012.578, lo que indica que se logra la rentabilidad deseada y se recupera la inversión. Además, la Tasa Interna de Retorno (TIR) es del 159,08%, superando la tasa de rentabilidad deseada del 97% y se obtiene un Retorno de Inversión (ROI) del 926,56%. Aunque los resultados obtenidos reflejan un crecimiento en la rentabilidad para fines de 2025 del 9,33%, ligeramente por debajo del objetivo del 10% establecido, se puede afirmar que Naranja tiene el potencial de mejorar su desempeño a largo plazo, a pesar de las dificultades del entorno socioeconómico. Esto le permitirá desempeñar un papel más destacado en el mercado, al ampliar su oferta de servicios y alternativas financieras.

A su vez, esto contribuirá a cultivar una base de clientes leales, lo que ayudará a aumentar los ingresos de manera gradual y sostenible. Al mantener un enfoque estratégico y adaptarse a las circunstancias cambiantes, Tarjeta Naranja estará en una posición favorable para fortalecer su posición en el mercado y capitalizar las oportunidades emergentes. Se recomienda que la empresa Naranja continúe con la implementación del proyecto, a pesar de no haber alcanzado el objetivo de rentabilidad del 10% para fines de 2025. Los resultados obtenidos hasta ahora indican un crecimiento significativo en la rentabilidad, lo cual es una señal positiva para el futuro

de la empresa. Para maximizar el éxito del proyecto, se sugiere enfocarse en las siguientes áreas:

**Ajuste de estrategias:** Analizar detalladamente los resultados obtenidos y realizar ajustes en las estrategias de marketing digital para mejorar la adquisición de nuevos clientes y fortalecer la fidelización de los existentes. Esto puede incluir la identificación de segmentos de mercado clave, la personalización de mensajes y ofertas, así como la optimización de canales de comunicación.

**Innovación continua:** Permanecer atentos a las tendencias y cambios en el mercado financiero y tecnológico, e introducir constantemente mejoras y actualizaciones en la plataforma digital de Naranja. Esto puede incluir la incorporación de nuevas funcionalidades, como la integración de criptomonedas y la facilidad de pago de servicios mensuales.

**Capacitación y desarrollo del personal:** Brindar capacitaciones y programas de desarrollo profesional a los empleados en el área de marketing digital, con el objetivo de fortalecer su conocimiento y habilidades. Esto ayudará a optimizar las estrategias implementadas y maximizar los resultados.

**Monitoreo y seguimiento:** Establecer un sistema de monitoreo y seguimiento regular de los indicadores clave de rendimiento (KPI) para evaluar el progreso del proyecto. Esto permitirá identificar rápidamente desviaciones y tomar acciones correctivas de manera oportuna.

Al seguir estas recomendaciones, Naranja estará en una mejor posición para alcanzar y superar su objetivo de rentabilidad, fortalecer su posición en el mercado y lograr un impacto positivo en sus clientes.

## Bibliografía

American Express. (2021). Tarjetas de crédito. Recuperado el 29 de abril de 2023, de <https://www.americanexpress.com/ar/tarjetas-de-credito/guia-de-tarjetas-de-credito/>

Banco Central de la República Argentina. (2021). Informe de Pagos Minoristas Primer Semestre 2021. Recuperado de [https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/Informe\\_Pagos\\_Minoristas\\_012021.pdf](https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/Informe_Pagos_Minoristas_012021.pdf)

Banco Central de la República Argentina. (2022). Informe de Inclusión Financiera. Recuperado de <https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/informe-inclusion-financiera-012022.asp#arriba>

Banco Central de la República Argentina. (2022). Política monetaria. Recuperado de [https://www.bcra.gob.ar/PoliticaMonetaria/Politica\\_Monetaria.asp#c](https://www.bcra.gob.ar/PoliticaMonetaria/Politica_Monetaria.asp#c)

Banco Central de la República Argentina. (2023). Informe mensual sobre pagos minoristas. Recuperado de <https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/informe-inclusion-financiera-012022.asp#arriba>

Banco Central de la República Argentina. (2023). Transferencias 3.0: exitoso lanzamiento del sistema estandarizado de pagos con códigos QR. Recuperado de <https://www.bcra.gob.ar/Noticias/Transferencias-3-0-exitoso-lazamiento.asp>

Buenos Aires Ciudad. (2023). La Ciudad anuncia que elimina el impuesto a las tarjetas de crédito. Recuperado de <https://buenosaires.gob.ar/noticias/la-ciudad-anuncia-que-elimina-el-impuesto-las-tarjetas-de-credito>

CEPAL. (2019). Agenda 2030 de desarrollo sostenible. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/40155-la-agenda-2030-objetivos-desarrollo-sostenible-oportunidad-america-latina-caribe>

ENACOM. (2022). Un paso decisivo para la llegada del 5G a la Argentina. Recuperado de [https://www.enacom.gob.ar/institucional/un-paso-decisivo-para-la-llegada-del-5g-a-la-argentina\\_n4236](https://www.enacom.gob.ar/institucional/un-paso-decisivo-para-la-llegada-del-5g-a-la-argentina_n4236)

Fondo Monetario Internacional. (2023). IMF Completes Fourth Review of the Extended Arrangement Under the EFF for Argentina. Recuperado de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2023/03/31/pr23102-imf-completes-fourth-review-of-the-extended-arrangement-under-the-eff-for-argentina>

Greco, E., & Vicens, F. (2020). Fintech y Bigtech: Barreras a la entrada y a la innovación. Estado de situación en América Latina. LatAm Digital. Recuperado de <https://revistalatam.digital/article/fintech-y-bigtech-barreras-a-la-entrada-y-a-la-innovacion-estado-de-situacion-en-america-latina/>

Guía de Programas Sociales del Gobierno de Argentina. (s.f.). Recuperado de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia\\_de\\_programas\\_sociales\\_del\\_estado\\_nacional\\_0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia_de_programas_sociales_del_estado_nacional_0.pdf)

Hill, C. , Jones, G., & Schilling, M. (2015). Administración estratégica. México: Cengage Learning.

Hill, C., & Jones, G. (2009). Administración estratégica: Un enfoque integral (9th ed.). Cengage Learning.

Hill, C., & Jones, G. (2015). Administración estratégica: un enfoque gerencial. México: McGrawHill.

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2023). Accesos a internet. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2023). Índice de precios al consumidor. Recuperado de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_03\\_2370114036C9.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_2370114036C9.pdf)

iProfesional. (2022). ¿Qué provincias cobran impuesto a tarjetas de crédito y a qué tasa? Recuperado de <https://www.iprofesional.com/impuestos/374771-que-provincias-cobran-impuesto-a-tarjetas-de-credito-y-a-que-tasa>

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

Ministerio de Economía. (2019). Con la venta de Prisma se abre una etapa de más competencia y nuevas inversiones [Comunicado de prensa]. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/con-la-venta-de-prisma-se-abre-una-etapa-de-mas-competencia-y-nuevas-inversiones>

Ministerio de Economía. (2020). Entidades Financieras. [Archivo PDF]. Recuperado de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/enif\\_argentina\\_anexo\\_0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/enif_argentina_anexo_0.pdf)

Naranja. (2019). Informe de Sustentabilidad 2019. Recuperado de <https://bit.ly/3h9ufBO>

Naranja X. (2018). Reporte de sustentabilidad 2018. Recuperado de <https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25byinna/4kkxM5QVuD3aKXstn7QcHO/e1a46b5f9517d6703b2f4ef673601385/Reporte-sustentabilidad-2018.pdf>

Naranja. (2021). Naranja X: Un paso más en nuestra evolución. Recuperado de <https://sustentabilidad.naranjax.com/evolucion-financiera/>

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

Ríos Malan, G. (11 de febrero, 2021). Naranja X apuesta a ser la plataforma tecnológica financiera más humana de Argentina. Recuperado de <https://www.serindustria.com.ar/naranja-x-apuesta-a-ser-la-plataforma-tecnologica-financiera-mas-humana-de-argentina/>

Slater, D. (s.f.). Los aspectos imprescindibles de la innovación centrada en el cliente. Recuperado de <https://aws.amazon.com/es/executive-insights/content/the-imperatives-of-customer-centric-innovation/>

Tarjeta Naranja. (2021). Cómo ganar plata con inversiones sustentables en Argentina. Recuperado de <https://blog.naranjax.com/como-ganar-plata-con-inversiones-sustentables-en-argentina/>

Tarjeta Naranja. (2021). Naranja X se lanza a generar energías renovables y se compromete a ser carbono neutral para 2027. Recuperado de <https://sustentabilidad.naranjax.com/2021/07/26/naranja-x-se-lanza-a-generar-energias-renovables-y-se-compromete-a-ser-carbono-neutral-para-2027/>

Tarjeta Naranja. (2023). Novedades de Tarjeta Naranja. Recuperado de <https://sustentabilidad.naranjax.com/category/novedades/>

Tarjeta Naranja. (2023). Plan Z. Recuperado de Tarjeta Naranja. (2023). Tarjeta de crédito Naranja X. Recuperado de <https://www.naranjax.com/tarjetas-de-credito/tarjeta-naranja>

Tarjeta Naranja, (2019). Reporte de sustentabilidad 2019. Recuperado de <https://sustentabilidad.naranjax.com/nuestros-reportes/>

## Anexos

### Anexo1

*Figuritas difíciles del mercado laboral: los 5 puestos de más crecimiento y por los que pagan hasta u\$s6.000 al mes. Obtenido de [www.iproup.com](http://www.iproup.com)*

iProUP

o último Economía Digital Finanzas 4.0 Empleo 4.0 Innovación Startups Leaders Miércoles, 28 de Junio de 2023 19:35 Suscripción C

ETH (ETH) 1922,12 US\$ (3.57%) ▲ BNB (BNB) 239,39 US\$ (2.32%) ▲ Cardano (ADA) 0,283824 US\$ (3.07%) ▲ Solana (SOL) 19,00 US\$ (7.33%) ▲ XRP (XRP) 0,472640 US\$



#### a) En Argentina:

- Junior: \$184.000
- Semi Senior: desde \$300.000 a \$400.000
- Senior: entre \$500.000 y \$650.000 o más

*Anexo2. Comparativos de sueldos Obtenido de [www.glassdoor.com](http://www.glassdoor.com)*

	<b>Laboratorios Bagó</b> Gerente De Marketing - Por mes	\$ 864.678 /mes
4,0 ★	3 sueldos <a href="#">Ver 3 sueldos de todas las ubicaciones</a>	
	<b>McDonald's</b> Gerente De Marketing	Información \$192 K - \$250 K
3,5 ★	2 sueldos <a href="#">Ver 3 sueldos de todas las ubicaciones</a>	
	<b>Telecom Argentina</b> Gerente De Marketing - Por mes	Información \$402 K - \$1 M
4,0 ★	2 sueldos <a href="#">Ver 3 sueldos de todas las ubicaciones</a>	
	<b>The Coca-Cola Company</b> Gerente De Marketing - Por mes	Información \$142 K - \$937 K
4.1 ★	2 sueldos <a href="#">Ver 4 sueldos de todas las ubicaciones</a>	



## Anexo 4 Costos de Publicidad Redes: Obtenido de <https://tarifario.org/redes-sociales-c39>

Recuerda que en las tablas de tarifas nos referimos como **CLIENTES A** a empresas o instituciones con más de 20 empleados, los **CLIENTES B** son PyMEs o instituciones de cualquier índole y llamamos **CLIENTES C** a las instituciones sin fines de lucro, particulares o profesionales.

### INDICE

Diseño Gráfico Marketing Diseño audiovisual Programación

En este lugar debería haber un anuncio que no se está mostrando.

Dependemos de estos anuncios para mantener el servicio gratuito.

Si querés contribuir con este proyecto, podés desactivar el bloqueador de anuncios para este sitio. No ganamos mucho, pero ayuda.

Tarifario.org, proyecto informativo desarrollado y mantenido por zigna.com.ar

Esta obra

## TARIFARIO2023 ARANCELES DE DISEÑO, ARGENTINA, 2023



INICIO CONSULTAS O SUGERENCIAS

BUSCAR TARIFAS PARA ...



[Inicio](#) / [Marketing](#) / [Redes sociales](#) /

Última actualización: Abril, 2023

### TARIFA PARA SERVICIOS DE REDES SOCIALES



Tarifas indexadas para servicios de Redes sociales.

Recordá que los aranceles que listamos son montos orientativos para ayudar tanto a profesionales a presupuestar y cobrar por su trabajo, como a clientes que buscan saber cuánto deberán pagar por los mismos. Cada

### REDES SOCIALES

	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
<a href="#">Actualización de noticias con enlaces</a>	\$ 3,550	\$ 2,924	\$ 2,611	<a href="#">Consultar</a>
<a href="#">Concurso en muro</a>	\$ 28,089	\$ 24,017	\$ 19,840	<a href="#">Consultar</a>
<a href="#">Estrategia de marketing y comunicación en redes sociales</a>	\$ 26,105	\$ 22,450	\$ 18,796	<a href="#">Consultar</a>
<a href="#">Gestión de comunidades Costo mensual entre 1 y 5 posteos</a>	\$ 17,751	\$ 15,037	\$ 12,530	<a href="#">Consultar</a>
<a href="#">Gestión de comunidades Costo mensual entre 5 y 10 posteos</a>	\$ 26,105	\$ 22,450	\$ 18,796	<a href="#">Consultar</a>
<a href="#">Registro de Usuario y creación de perfil</a>	\$ 5,221	\$ 4,490	\$ 2,819	<a href="#">Consultar</a>
<a href="#">Subida de imágenes</a> Galería de al menos de 10 imágenes	\$ 2,402	\$ 1,671	\$ 1,932	<a href="#">Consultar</a>
<a href="#">Subida de videos</a>	\$ 4,908	\$ 3,550	\$ 2,924	<a href="#">Consultar</a>

Anexo 5: Resalta el gasto de tarjeta Naranja en Publicidad y Terceros y tomado como base para el cálculo de los presupuestos y Flujo recuperado de:

<https://ws.bolsar.info/download/pdf/422260.pdf>

### Abstract Tarjeta Naranja S.A.U.

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

#### Notas a los Estados Financieros (Cont.)

Por los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2022 y 2021

Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos

#### NOTA 44 – INFORMACIÓN SOBRE GASTOS Y SU APLICACIÓN DE ACUERDO AL ART. 64 INC B) LEY 19.550

Rubros	Totales al 31.12.2022	Gastos de administración	Gastos de comercialización	Totales al 31.12.2021
En miles de pesos				
Honorarios de Directores	458.467	458.467	-	14.959
Honorarios de Comisión Fiscalizadora	6.221	6.221	-	1.126
Gratificación al personal	3.516.216	1.090.028	2.426.188	2.681.467
Sueldos y cargas sociales	18.273.278	12.794.438	5.478.840	18.243.304
Otros gastos de personal	1.707.579	882.672	824.907	1.455.999
Impuestos, tasas y contribuciones	22.980.697	2.499.804	20.480.893	19.971.328
Movilidad y viáticos	163.500	113.473	50.027	71.304
Mantenimiento de equipos e inmuebles	1.296.820	1.296.820	-	1.192.513
Depreciaciones de activos fijos (Notas 15 y 24)	2.586.681	1.810.678	776.003	3.680.616
Amortización de activos intangibles (Notas 15 y 25)	2.160.555	2.160.555	-	2.446.727
Alquileres <sup>(1)</sup>	358.583	76.085	282.498	933.685
Útiles y papelería	97.385	34.739	62.646	103.086
Aperturas de cuentas	1.190.751	-	1.190.751	1.327.580
Publicidad y propaganda	1.378.188	-	1.378.188	1.695.989
Donaciones	25.391	25.391	-	26.426
Energía eléctrica, gas y comunicaciones	758.222	152.131	606.091	935.308
Honorarios de terceros	3.146.400	3.146.400	-	3.607.039
Seguros y seguridad	441.974	60.349	381.625	462.588
Gastos bancarios	411.599	411.599	-	336.299
Correo	214.080	85.371	128.709	251.606
Gastos de gestión de mora	1.693.093	1.693.093	-	1.392.367
Gastos de recaudación y cobranzas	4.378.774	4.378.774	-	3.396.459
Gastos generales	5.005.907	2.587.625	2.418.282	3.424.048
Gastos por canal de venta telefónica	259.729	-	259.729	799.005
Gastos por canal de venta digital	2.243.152	-	2.243.152	2.438.419
Impresiones y gastos de distribución	1.200.882	-	1.200.882	1.359.154
Gastos de limpieza	411.676	63.603	348.073	429.211
Promociones especiales	1.124.041	-	1.124.041	977.545
Gastos por servicios call center	2.147.169	1.726	2.145.443	1.529.412
<b>Totales al 31.12.2022</b>	<b>(2) 79.637.010</b>	<b>35.830.042</b>	<b>43.806.968</b>	
<b>Totales al 31.12.2021</b>		<b>32.783.080</b>	<b>42.401.489</b>	<b>(2) 75.184.569</b>

(1) Corresponden a arrendamientos operativos a los que no le resultan aplicables las disposiciones de NIIF 16.

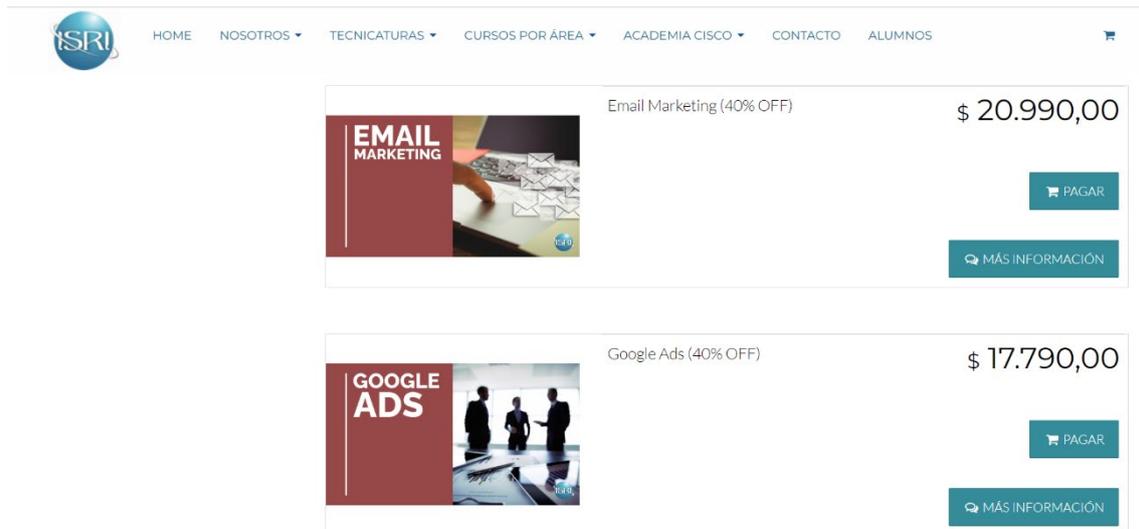
(2) El total de gastos de comercialización y administración se corresponde con la suma de las líneas "Egresos directos por servicios" y "Total de egresos operativos" del Estado de Resultados.

Véase nuestro informe de fecha 17 de febrero de 2023  
PRICE WATERHOUSE & CO. S.R.L.

(Socio)

C.P.C.E.C. N° 21.00004.3

Anexo 6: Costo de cursos de Marketing recuperado de  
<https://isri.com.ar/#!/categoria/24/pagina/0/>



The screenshot displays the ISRI website's course catalog. At the top, the ISRI logo is on the left, and a navigation menu includes HOME, NOSOTROS, TECNICATURAS, CURSOS POR ÁREA, ACADEMIA CISCO, CONTACTO, and ALUMNOS. Two course cards are visible:

- Email Marketing (40% OFF)**: The card features a red vertical bar with the text "EMAIL MARKETING" and an image of a hand pointing at a laptop screen with several envelope icons. The price is listed as \$ 20.990,00. Below the price are two buttons: "PAGAR" and "MÁS INFORMACIÓN".
- Google Ads (40% OFF)**: The card features a red vertical bar with the text "GOOGLE ADS" and an image of three people in a meeting. The price is listed as \$ 17.790,00. Below the price are two buttons: "PAGAR" and "MÁS INFORMACIÓN".

Anexo 7 Estado de Resultado 2022 T. Naranja recuperado de

<https://ws.bolsar.info/download/pdf/422260.pdf>

**Tarjeta Naranja S.A.U.**

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

**Estado de Resultados**

Por los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2022 y 2021

Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos

		31.12.2022	31.12.2021
	<b>Notas</b>	<b>En miles de pesos</b>	
Ingresos por servicios	6	68,129,667	64,983,885
Egresos directos por servicios	7	(16,592,903)	(14,560,307)
<b>Ingresos netos por servicios</b>		<b>51.536.764</b>	<b>50.423.578</b>
Ingresos por financiación	8	125,428,463	102,619,295
Egresos por financiación	9	(57,475,877)	(26,605,589)
<b>Ingresos netos por financiación</b>		<b>67,952.586</b>	<b>76.013.706</b>
Resultado neto por inversiones transitorias	10	11,830,031	655,455
<b>Total de ingresos operativos</b>		<b>131.319.381</b>	<b>127.092.739</b>
Cargos por incobrabilidad	11	(19,273,988)	(15,452,755)
<b>Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad</b>		<b>112.045.393</b>	<b>111.639.984</b>
Gastos de personal	12	(23,660,573)	(22,452,074)
Impuestos y tasas	13	(22,980,697)	(19,971,328)
Gastos de publicidad	14	(1,378,188)	(1,695,989)
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	15	(4,747,236)	(6,127,343)
Otros egresos operativos	16	(10,277,413)	(10,377,528)
<b>Total egresos operativos</b>		<b>(63,044,107)</b>	<b>(60,624,262)</b>
<b>Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades y del efecto por cambios en el poder adquisitivo de la moneda</b>		<b>49,001,286</b>	<b>51,015,722</b>
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	17	(175,097)	(102,515)
Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda		(39,263,461)	(23,302,064)
<b>Resultado antes del impuesto a las ganancias</b>		<b>9,562,728</b>	<b>27,611,143</b>
Impuesto a las ganancias	18	(134,888)	(9,844,902)
<b>Resultado neto del ejercicio</b>		<b>9,427,840</b>	<b>17,766,241</b>
<b>Resultado por acción</b>			
Utilidad básica y diluida por acción		<b>3,338,47</b>	<b>6,291,16</b>

Las notas que se acompañan forman parte de los presentes estados financieros.

Véase nuestro informe de fecha 17 de febrero de 2023  
PRICE WATERHOUSE & CO. S.R.L.

(Socio)

C.P.C.E.Cba, N° 21.00004.3  
Cr. Gabriel Perrone  
Contador Público (U,C,A.)  
Mat. N° 10,14509,8 – C.P.C.E.Cba.

José Luis Gentile  
Por Comisión Fiscalizadora

Alejandro Asrin  
Presidente

Anexo 8: Tasas de referencia BCRA recuperado de [https://www.bcra.gob.ar/BCRAyVos/Plazos\\_fijos\\_online.asp](https://www.bcra.gob.ar/BCRAyVos/Plazos_fijos_online.asp)

Ayuda en línea Buscar      ENG



**BANCO CENTRAL  
DE LA REPÚBLICA ARGENTINA**

Institucional | Política Monetaria | Sistema Financiero | Medios de Pago | Publicaciones | Estadísticas | **El BCRA y vos**

[El BCRA y vos](#) | [Régimen de Transparencia](#) | [Plazos Fijos Online en Pesos](#)

## Comparador de tasas

### Tasa Nominal Anual para colocaciones *online* de \$100.000 a 30 días.(\*)

Presentamos la tabla comparativa de tasas para que puedas elegir la propuesta que más te convenga.

Esta tabla está conformada por los 10 bancos con mayor volumen de depósitos e incluye también aquellos bancos que informaron la tasa ofrecida a no clientes.

Si ya sos cliente del banco que te ofrece la mejor propuesta, usá el homebanking para constituir tu plazo fijo. Si no sos cliente, accedé al enlace del banco elegido debajo para solicitar tu plazo fijo en su sitio web.

Sin costo para los usuarios, sin papeleo ni otros trámites.

Las tasas son reportadas por los bancos al BCRA en cumplimiento del Régimen Informativo de Transparencia, capítulo I.

Entidad Financiera	TNA Plazo Fijo \$100.000 intransferible a 30 días		Enlace para gestionar solicitudes	
	Cientes	No clientes		
Diez bancos con mayor volumen de depósitos				
BANCO DE LA NACION ARGENTINA	 BANCO DE LA NACION ARGENTINA	97 %	97 %	<a href="#">Realizó el plazo fijo</a>

Anexo 9: REM “El informe de proyecciones del BCRA ahora estima una inflación de casi el 130%” Recuperado de [El informe de proyecciones del BCRA ahora estima una inflación de casi el 130% - Forbes Argentina](#)

## El informe de proyecciones del BCRA ahora estima una inflación de casi el 130%

forbes Digital  
f t @ in

SHARE



Los analistas que mejor pronosticaron la inflación en el corto plazo ahora estiman que la cifra superará el 7% en abril.

08 Mayo de 2023 12:25

**E**l Banco Central de la República Argentina (BCRA) dio a conocer su Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) de abril de 2023, el informe que reúne la opinión de diferentes analistas sobre el futuro de la economía argentina.

En esta edición, se contemplaron los pronósticos de 38 participantes, de los cuales 24 son consultoras y centros de investigación locales e internacionales y 14 son entidades financieras del país.



El BCRA presentó el REM de abril.

En el reporte, los especialistas estimaron una inflación mensual del 7,5% para abril y una cifra para todo el año del 126,4% interanual (i.a), 16,4 puntos porcentuales (p.p) por encima del pronóstico de la encuesta previa.

### Anexo 10 Elaboración propia (2023)

PRESUPUESTO	2023	2024	2025
<b>PLAN ACCIÓN 1: Aumentar los ingresos</b>			
Análisis de la situación actual y establecimiento de objetivos específicos	\$ 10.000.000,00		
Desarrollo de estrategias de marketing y promoción para aumentar la visibilidad y atraer nuevos clientes	\$ 10.000.000,00		
Implementación de programas de fidelización de clientes y creación de incentivos para promover compras recurrentes		\$ 500.000.000	\$ 500.000.000
Mejora de la experiencia del cliente a través de la atención al cliente y la personalización de servicios/productos	\$ 50.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000
Ampliación de la cartera de productos/servicios y exploración de nuevos mercados o segmentos de clientes		\$ 700.000.000	\$ 700.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 70.000.000</b>	<b>\$ 1.300.000.000</b>	<b>\$ 1.300.000.000</b>
<b>PLAN ACCIÓN 2: Implementar una estrategia de marketing digital</b>			
Desarrollo de un plan de marketing digital	\$ 50.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000
Mejora de la presencia en redes sociales	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	
Campañas de publicidad online		\$ 3.500.000.000	\$ 3.500.000.000
Mejora del sitio web y experiencia de usuario	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000	
Generación de contenido relevante		\$ 60.000.000	\$ 60.000.000
Implementación de programas de referidos		\$ 250.000.000	\$ 250.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 250.000.000</b>	<b>\$ 4.110.000.000</b>	<b>\$ 3.910.000.000</b>
<b>PLAN ACCIÓN 3: Aumentar el conocimiento y las habilidades del personal en marketing digital</b>			
Identificación de las necesidades de capacitación	\$ 10.000.000		
Definición de objetivos de capacitación	\$ 4.000.000		
Selección de temas y contenidos	\$ 4.500.000		
Diseño de programas de capacitación		\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Contratación de expertos y proveedores de capacitación		\$ 40.000.000	\$ 40.000.000
Organización de talleres y cursos		\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
Implementación de sesiones de capacitación		\$ 45.000.000	\$ 45.000.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 18.500.000</b>	<b>\$ 100.000.000</b>	<b>\$ 100.000.000</b>

INFLACIÓN (REM)	2023	2024	2025
Inflación	127,00%	106,00%	53,50%
Multiplicador	2,127	2,106	1,535

ESTADOS FINANCIEROS 2022	REFERENCIAS
Ingresos por servicios	\$ 68.129.667.000
Ingresos por financiación	\$ 125.428.463.000
Ingresos por inversiones transitorias	\$ 11.830.031.000
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 205.388.161.000</b>
Egresos por servicios	\$ 16.592.903.000
Egresos por financiación	\$ 57.475.877.000
Egresos operativos	\$ 63.044.107.000
Egresos por incobrabilidad	\$ 19.273.988.000
Egresos por inversiones	\$ 175.097.000
Egresos por exposición	\$ 39.263.461.000
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 195.825.433.000</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 9.562.728.000</b>
<b>IMPUESTO GANANCIAS</b>	<b>\$ 134.888.000</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 9.427.840.000</b>
<b>RENTABILIDAD</b>	<b>4,59%</b>

CASH FLOW PROYECTADO	2023	2024	2025
<b>INGRESOS</b>			
Ingresos totales	\$ 436.860.618.447	\$ 920.028.462.449	\$ 1.412.243.689.860
Ingresos Plan de Acción 1	\$ -	\$ 18.400.569.249	\$ 112.979.495.189
Ingresos Plan de Acción 2	\$ -	\$ 4.600.142.312	\$ 28.244.873.797
Ingresos Plan de Acción 3	\$ -	\$ 13.800.426.937	\$ 28.244.873.797
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 436.860.618.447</b>	<b>\$ 956.829.600.947</b>	<b>\$ 1.581.712.932.643</b>
<b>EGRESOS</b>			
Egresos totales	\$ 416.520.695.991	\$ 877.192.585.757	\$ 1.346.490.619.137
Egresos Plan de Acción 1	\$ 70.000.000	\$ 2.737.800.000	\$ 1.995.500.000
Egresos Plan de Acción 2	\$ 250.000.000	\$ 8.655.660.000	\$ 6.001.850.000
Egresos Plan de Acción 3	\$ 18.500.000	\$ 210.600.000	\$ 153.500.000
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 416.859.195.991</b>	<b>\$ 888.796.645.757</b>	<b>\$ 1.354.641.469.137</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 20.001.422.456</b>	<b>\$ 68.032.955.190</b>	<b>\$ 227.071.463.506</b>
<b>IMPUESTO GANANCIAS</b>	<b>\$ 7.000.497.860</b>	<b>\$ 23.811.534.317</b>	<b>\$ 79.475.012.227</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 13.000.924.596</b>	<b>\$ 44.221.420.874</b>	<b>\$ 147.596.451.279</b>
<b>RENTABILIDAD</b>	<b>2,98%</b>	<b>4,62%</b>	<b>9,33%</b>

ANÁLISIS FINANCIERO	RESULTADOS
Tasa de Referencia LELIQ	97%
Impuesto a las Ganancias	35%
Inversión a Realizar	-\$ 20.093.410.000
Flujo Período 2023	\$ 13.000.924.596
Flujo Período 2024	\$ 44.221.420.874
Flujo Período 2025	\$ 147.596.451.279
<b>VAN</b>	<b>\$ 8.734.012.578</b>
<b>TIR</b>	<b>159,08%</b>
Beneficios Planes Acción	\$ 206.270.381.281
Costos Planes Acción	\$ 20.093.410.000
<b>ROI</b>	<b>926,56%</b>