

UNIVERSIDAD SIGLO 21



TRABAJO FINAL DE GRADO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Planificación estratégica para Tarjeta Naranja

Ventaja de mercado a través Comunicación digital y del comercio electrónico.

Giménez Adela Beatriz

D.N.I 26.833.595

Leg. VADM 11694

Profesor Director TFG: Dr. Carlos Vittar

Año: 2021

## **Resumen**

El presente trabajo final de grado, de carrera Licenciatura en Administración correspondiente a la Universidad Siglo 21, con base en el reporte de caso, mediante la implementación de una Planificación Estratégica de diversificación, que tiene como propósito final, brindar a la Empresa Tarjeta Naranja(financiera) un análisis y proponer las herramientas tanto teóricas como técnicas, las cuales permitirán remediar las falencias observadas como también, así aprovechar las oportunidades que se presentan en el contexto actual, como es el crecimiento del mercado, el consumo por medio de compras online, y el creciente uso de pago de manera digital, aplicando innovaciones tecnológicas que permitirán incrementar la rentabilidad de la misma a un 23% en el lapso establecido, comparadas al periodo 2019 del 19%. Las innovaciones Tecnológicas sugeridas, tanto en la plataforma digital a través de inteligencia artificial (machine learning), que permitirá incrementar la relación feedback entre el cliente o usuarios y cubrir sus necesidades de manera más eficientes, fortaleciendo el E-commerce, a través de ampliar los canales de comunicación, mejorando la web de tienda Naranja y ampliando sus formas de pagos por medio de reforzar y expandir el uso de Naranja X, y buscar la fidelización de la clientela actual y expandirlo hacia nuevos clientes, ofreciendo productos con características únicas, buscando crear una ventaja competitiva para la empresa y aumentar el valor para el comprador con el fin último de incrementar la rentabilidad de la empresa.

Palabras claves: Planificación estratégica-Innovaciones –Clientes.

## **Abstract**

The present final degree project, of the Bachelor of Administration degree at the Siglo 21 University, based on the case report, through the implementation of a Strategic Planning of diversification, whose final purpose is to provide the Orange Card Company(financial) with an analysis and propose both theoretical and technical tools, which will make it possible to remedy the observed shortcomings as well as take advantage of the opportunities that arise in the current context, such as market growth, consumption through online purchases, and the growing use payment digitally, applying technological innovations that will increase its profitability by 23% in the established period, compared

to the 2019 period of 19%. The technological innovations suggested, both in the digital platform through artificial intelligence (machine learning), which will allow to increase the feedback relationship between the client or users and meet their needs more efficiently, strengthening E-commerce, through expanding communication channels, improving the Naranja store website and expanding its forms of payments by reinforcing and expanding the use of Naranja X, and seeking the loyalty of current customers and expanding it to new customers, offering products with unique characteristics, seeking create a competitive advantage for the business and increase buyer value with the ultimate goal of increasing the profitability of the business.

Keywords: Strategic Planning-Innovations -Clients.

# Índice

Introducción .....	1
Análisis Situacional .....	3
1. <i>Análisis del macro entorno</i> .....	3
• Factores económicos: .....	4
• Factores sociales, .....	4
• Factores legales .....	5
• Factores Tecnológicos .....	5
• Factores políticos .....	6
• Factores Ecológicos .....	7
2. <i>Análisis del micro entorno-5 fuerzas de Porter</i> .....	8
Amenaza de nuevos competidores, .....	8
Rivalidad entre las competencias .....	8
Poder de negociación del cliente, .....	8
Amenazas de productos sustitutos, .....	9
Análisis interno-de estructura, cultura estrategias y Cadena de Valor .....	9
• <i>Factores críticos del éxito</i> .....	9
• <i>Calidad y mejora continua</i> .....	9
• <i>Innovación tecnológica:</i> .....	10
• <i>Posicionamiento de la marca;</i> .....	10
<i>Cadena de valor</i> .....	10
Logística interna, .....	10
Logística de operaciones .....	11
Marketing y ventas .....	11
Infraestructura, .....	11
Recursos humanos .....	11
Tecnología, .....	11
<i>FODA</i> .....	12
Fortaleza; .....	12
Oportunidades .....	13
Debilidades .....	13
Amenazas: .....	14
<i>Análisis específico de la carrera-Matriz BCG</i> .....	14
<i>Vaca:</i> .....	14

<i>Estrella:</i> .....	14
<i>Perro:</i> .....	15
<i>Interrogante;</i> .....	15
Marco Teórico .....	15
Diagnóstico y Discusión.....	18
Propuesta.....	20
<i>Objetivo general</i> .....	21
<i>Objetivos específicos:</i> .....	21
<i>Alcances:</i> .....	22
• Plan de acción 1.....	22
• Plan de acción 2.....	23
• Plan de acción 3;.....	24
• Plan de acción 4;.....	25
<i>Presupuestos</i> .....	26
Presupuestos -Plan 1.....	26
Presupuestos -Plan 2.....	26
Presupuestos -Plan 3.....	27
Presupuestos -Plan 4.....	27
Premisas de Planes de Acción .....	27
Fuente de elaboración propia (2021)-Tabla 10 .....	28
<i>Tabla de ROI</i> .....	28
<i>Tabla de Rentabilidad</i> .....	28
Diagrama de Gantt .....	29
Conclusiones .....	30
Bibliografía .....	32
AMBITO-.....	32
ARGENTINA.GOB.AR (2020)- <i>Residuos peligrosos</i> - recuperado- <a href="https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-148-2020-334445/texto">https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-148-2020-334445/texto</a> .....	32
BANCO CENTRAL- <i>Política financiera</i> (2021) .....	32
CAMARA ARGENTINA DE COMERCIO ELECTRONICO (2020)- .....	32
COMUNICARSE (2020) .....	32
ECONOMIPEDIA (2021)- <i>¿Sera 2021 el año de la inflación?</i> .....	32
-.....	32
EL CRONISTA (2021)-.....	32
EL ECONOMISTA (2021) - .....	33
FRANCE24-(2021).....	33

INFOBAE (2021)-.....	33
ITSON- .....	33
SciELO.....	34
TELAM (2021)-.....	34
TOP20(2021) - <i>Startups a tener en cuenta en Argentina durante 2020</i> -El referente 2021- recuperado de .....	34
Libros.....	34
RAMÍREZ ROJAS JOSÉ L., (2007). Material del curso: Gestión estratégica, <i>Maestría en Ciencias Administrativas</i> , IIESCA UV, México .....	35
VICUÑA ANCÍN, JOSÉ MARÍA SAINZ DE (2017) <i>El plan estratégico en la práctica</i> 5 ed.....	35
ANEXOS.....	36
<i>Anexo 1</i> .....	36
<i>Anexo 2</i> .....	36
<i>Anexo 3</i> .....	36
<i>Anexo 4</i> .....	37
<i>Anexo 5</i> .....	37
<i>Anexo 6</i> .....	38
<i>Anexo 7</i> .....	39
<i>Anexo 8</i> .....	39
<i>Anexo 9</i> .....	40
<i>Anexo 10</i> .....	40
<i>Anexo 11</i> .....	40
<i>Anexo 12</i> .....	40
<i>Anexo 13</i> .....	41
<i>Anexo 14</i> .....	41
<i>Anexo 15</i> .....	42
<i>Anexo 16 TECHNISYS</i> .....	42
<i>Anexo 17</i> .....	43
<i>Anexo plan de accion 1</i> .....	45
<i>Anexo plan de acción 2</i> .....	46
<i>Anexo Plan de Accion 3 - Planilla de evaluación de Desempeño</i> .....	47
Anexos Presupuestos .....	48

## Índice de Tablas

Tabla 1-Matriz BCG.....	14
Tabla 2-Plan de acción 1.....	23
Tabla 3-Plan de acción 2.....	24
Tabla 4-Plan de acción 3.....	25
Tabla 5-Plan de acción 4.....	25
Tabla 6-Presupuesto E. Táctica 1.....	26
Tabla 7-Presupuesto E. Táctica 2.....	26
Tabla 8-Presupuesto E. Táctica 3.....	26
Tabla 9-Presupuesto E. Táctica 4.....	27
Tabla 10-Flujo de Fondos del proyecto.....	27
Tabla 11-ROI.....	27
Tabla 12- Rentabilidad.....	28
Tabla 13-Diagrama de Gantt.....	29

## Introducción

En el presente reporte se realizará un análisis de la empresa Tarjeta Naranja con la finalidad de establecer una planificación estratégica que le permita aprovechar de manera eficiente las oportunidades que se presentan en el contexto actual del mercado buscando incrementar los beneficios y la rentabilidad esperada mediante la mejora de algunos servicios y productos, por medio de la comunicación digital y el comercio electrónico. Naranja tiene algunas debilidades, que perturban su crecimiento, alta cantidad de morosos y tasas de interés comparadas con la competencia, productos sin rentabilidad y falencias en Marketing e imagen negativa en las redes sociales. Tarjeta Naranja, es una compañía que brinda servicios financieros, es la empresa líder en Argentina como la principal entidad emisora de plásticos a nivel nacional y la líder en el interior del país, cuenta con 238 sucursales en todo el territorio Argentino, Continuará con los proyectos de Evolución Digital, apostando por un paulatino crecimiento de su portfolio de productos y servicios basados en tecnología, a la mejora continua de la experiencia del cliente y la eficiencia en sus costos(Tarjeta Naranja).Con más de 36 años de trayectoria, Tarjeta Naranja tiene como foco al cliente y “calidad con calidez”, lo que la caracteriza, y fue premiada 2 años consecutivos por la Consultora WOW Customer Experiencia en experiencia del cliente, reconoció a Naranja con el 1.er puesto en el ranking en la creación de experiencia de clientes-Se anticipan a las necesidades de los clientes ofreciendo servicios que solucionan y facilitan su vida, y lo hacen escuchando su voz a través de numerosos canales (Naranja, 2018). En 2018 la fusión con Nevada marcó un gran hito y permitió ampliar la comunidad de clientes y la red de comercios” La empresa fue fundada por dos amigos, profesores de educación física David Ruda y Gerardo Asrin, fundada en Córdoba en 1985, inicio como tarjeta local, hoy es líder en su categoría y ha alcanzado cobertura nacional, tiene 4.605.250 de clientes, con el pasar de los años fue ampliando su portafolio de productos y servicios. Es usada por distintos segmentos demográficos (la utilizan personas a lo largo de toda la Argentina y gracias a la alianza con Visa, también a nivel internacional); socioeconómicos (principalmente la poseen aquellas personas de nivel medio) Naranja 2019.

Dentro de sus clientes, también se encuentran los comercios amigos (239 000), por ejemplo: Movistar, Wal-Mart, Dexter, Cablevisión, Aerolíneas Argentinas, Fibertel, La Caja seguros, entre muchos otros. (Naranja 2019)



Los clientes de Naranja aprecian su cultura, ya que desde la organización procuran tener una relación especial con cada usuario desde el primer momento.

En el mercado, la situación socio-económica y política que atraviesa la sociedad argentina en sí, con altas tasas de inflación, y desempleo en auge, afecta de manera negativa al sector, los pocos empleados cuentan con un menor poder adquisitivo, reduciendo así sus consumos y a la vez es redituable, porque al no contar con los medios suficientes, se siente en la necesidad de realizar las compras en cuotas.

Utiliza acciones estratégicas como medio de desarrollo y mejora continua, como Programa de formación de Sucursales del Futuro, segmentación por gerencias, Espacio N, Experiencias de Desarrollo, Nuevas salas de formación. Actividades sustentables para responder a las necesidades de la sociedad e implementa el plan de RSE y lleva a cabo la gestión de proveedores, (eligen proveedores nacionales, conformado en su mayoría por pymes). Naranja tiene una imagen, trayectoria, experiencia y sobre todo la aceptación del cliente en el sector, le proporciona un alto grado de confiabilidad, que debe saber aprovechar para comunicar sus propuestas y expandirse con más facilidad en los canales que desea desarrollarse utilizando los medios requeridos para la misma. Con la mejora de la plataforma online que se adapte a los diferentes mercados y necesidades del cliente, mejorando el plan de marketing digital adecuado con promociones llamativas para retener y lograr captar más clientes, así generar una rentabilidad deseada a través de un plan estratégico, basándose en fortalecer la Tarjeta X e incentivar al cliente al consumo de los productos de la tienda, siempre buscando una rentabilidad.

La planificación estratégica consiste en el proceso de definición (hoy) de lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la correspondiente reflexión y pensamiento estratégico. (Michael E. Porter, 2008)

Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas, que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía, la tarea de seleccionar las estrategias es relativamente sencilla (aunque requiere de un buen análisis y parte de inspiración); lo difíciles aplicarlas. (Hill y Jones, 2008)

Y cuando hablemos de "planificación estratégica, según un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con un

estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio” (Vicuña Ancín,2017)

Como menciona Vicuña, la planificación no solo merece la pena, sino que actualmente, dados los momentos de cambio e incertidumbre en los que estamos inmersos, es totalmente necesaria. La planificación permite a las organizaciones participar en la construcción de su propio futuro, evitando quedar a merced de los avatares del mercado. Vicuña Ancin (2017)

Plataforma de desarrollo BBVA, José Luis Elechiguerra, ingeniero químico, nacido en México y con más de 12 años de experiencia en BBVA, acaba de ocupar el cargo de responsable global de Ingeniería y Organización (I&O) del Grupo BBVA. Recién llegado de BBVA en Estados Unidos, donde era responsable del área de Clients Solutions, Elechiguerra ha aceptado la responsabilidad de ser el habilitador tecnológico de la estrategia del banco. A su entender, sin tecnología no se puede hablar de sostenibilidad, ni de ayudar a tomar mejores decisiones financieras a los clientes, ni de cualquier otro objetivo marcado por el Grupo BBVA. Sus mayores retos pasan por consolidar la plataforma de desarrollo de aplicaciones globales, seguir explorando el potencial del ‘cloud computing’, facilitar la disponibilidad de los datos para ser un banco más inteligente y madurar el modelo ‘agile’ de trabajo de modo que se extienda por toda la organización. Todo esto, sin dejar de mirar por el retrovisor a los grandes competidores digitales y las ‘fintech’, de quienes ha aprendido que los bancos deben ser más rápidos para responder a las nuevas demandas de los clientes, como Elechiguerra comenta en esta entrevista. BBVA (2021)

## **Análisis Situacional**

### *1. Análisis del macro entorno*

A continuación, se llevará a cabo el análisis con el fin de poder comprender en todo su contexto, la situación de la empresa; el desafío principal que enfrenta la misma es las escasas actualizaciones acordes a las necesidades de los usuarios, por las insuficientes inversiones en el sector y desactualización en la plataforma digital.

Para el siguiente análisis se tomarán en cuenta, herramientas que nos permitirán comprender el panorama general externo en que se encuentra inmersa la empresa, la que

nos brindara un contexto en los aspectos relevantes para identificar la posición, frente a los competidores y las medidas posibles que podrán implementarse antes los desafíos que pueden ocurrir, tanto de las tendencias presentes y futuras, iniciaremos con el PESTEL

- Factores económicos:

Nuestro país se encuentra sumergido hace varias décadas en una economía fluctuante, e inflacionaria, lo que ocasiona una incertidumbre constante a cualquier empresa que se encuentra en el mercado, uno de los indicadores relevantes es PBI, Según información brindada por el INDEC; La estimación preliminar del producto interno bruto (PIB), en el cuarto trimestre de 2020, muestra una caída de 4,3% con relación al mismo período del año anterior. (INDEC 2020) (Ver anexo 1, pág. 36)

La inflación; el nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país registró en marzo una variación de 4,8% con relación al mes anterior, se estima una inflación anual del 42,64%. (Ver anexo 2, pág. 36)

Esto genera una caída significativa de la economía y un efecto contraproducente, para el sector, provocando un descenso del consumo. -

- Factores sociales,

La crisis desatada por el covid-19, produzco algunas modificaciones en los hábitos de consumo en general, lo que provocó que la mayoría de los consumidores evaluara sus consumos, en la alimentación y compra, e instalo una nueva preferencia por el comercio y el retorno a la producción hogareña, los alimentos frescos, lácteos y congelados tenían una barrera alta de ingreso al online y la necesidad de resolver esto, sin salir de casa, generó que estos productos ganen relevancia" TELAM (2021)

En la actualidad, el comportamiento del consumidor se ha enfrentado a cambios significativos en términos de inmediatez y personalización, así como en la adopción de canales digitales, de cara al 2021. (Ver Anexo 3, pág. 36) AMBITO (2021)

El país cuenta con un alto número de desempleo, y la pandemia incrementó más aun esta situación, pero no se vio reflejada por las restricciones generales instrumentados por el gobierno, DNU N° 297/2020(el cual restringió la salida de las personas ASPO) La población que trabaja o busca trabajo se vio imposibilitada de realizar dicha búsqueda, lo que género que el índice de desocupación no incremente más. (Ver anexo 4, pág.37)

Al verse restringidas las salidas por el documento único nacional, sobre ASPO (aislamiento social, preventivo y obligatorio) modifíco el comportamiento del consumidor, esta información brinda un contexto sobre cómo afecta al sector financiero y poder realizar los ajustes necesarios para estar acorde a las necesidades de las personas y en especial de los clientes. (Ver anexo 5, pág. 37)

- Factores legales

En nuestro país, las entidades Financieras se encuentran regulada por la Ley 21526 -1977, en el art.2 inciso d, es donde se detalla más ampliamente todas las regulaciones y atributos. El Banco Central de la República Argentina, tiene la responsabilidad de hacer cumplir su correcta aplicación. En cap. V de la presente ley, el Art. 24 se detalla más específicamente sobre sus funciones y responsabilidades. Artículo 24 — (Ampliación ver anexo 6, pag38)

- Factores Tecnológicos

En contextos de mercados muy cambiantes, contar con plataformas flexibles y trabajar con técnicas ágiles e innovadoras es indispensable en cualquier empresa, la aplicación de los avances tecnológicos, brinda la oportunidad buscar el crecimiento continuo, la situación mundial por la pandemia Covid-19, aceleró el avance de plataformas digitales, fue una gran alternativa para que los usuarios puedan adquirir productos de forma online y segura, quedándose en sus hogares.

Eduardo Harnan, socio KPGM Argentina comento: A partir de la pandemia hubo una transformación digital tremenda que hubiera tardado años en desarrollarse. TELAM (2021)

El comercio electrónico en Argentina creció durante 2020 un 124% respecto al año anterior y registró una facturación de \$905.143 millones de pesos. Esta cifra surge del Estudio Anual de Comercio Electrónico en Argentina que realiza Kantar Insights para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico. La tarjeta de crédito sigue siendo el principal medio de pago elegido por los usuarios (77%), seguidos por los pagos en efectivo (11%) y tarjeta de débito (7%). Completan el mix las billeteras electrónicas y las transferencias bancarias (5%). (Ver anexo 7, pág. 39) CAMARA ARGENTINA DE COMERCIO ELECTRONICO (2020)

También se detalla cómo se distribuye el negocio de las tarjetas en la Argentina. Según el reporte de Worldpay, el 61% de las operaciones corresponden a Visa, 27% a Mastercard, 4% a American Express, 3% a Naranja, otro 3% a Cabal y el 1% restante a otras marcas. En los últimos 4 años, la cantidad de operaciones con billetes a la hora de pagar en los comercios de manera presencial se redujo del 44% al 37%, al tiempo que las operaciones con billeteras electrónicas crecieron del 4% al 11% del total.

Para 2024, prevé una reducción del 36% del uso del cash y que cederá el lugar de medio de pago más elegido a manos de las tarjetas y las billeteras móviles. Las billeteras electrónicas se quedaron con gran parte de lo que perdió el efectivo, aumentando su participación de 19,5% en 2019 a un 25,7% de las transacciones de 2020. INFOBAE (2021)

- Factores políticos

Algunas medidas implementadas por el gobierno para buscar soluciones a algunos problemas que se vieron más afectados por los efectos de la pandemia, como, por ejemplo;

-De las deudas, fue a través del decreto N° 42144/20 del. 25/09/2020(Que el presente decreto se dicta en el marco de la emergencia pública en materia económica, financiera, fiscal, administrativa, previsional, tarifaria, energética, sanitaria y social establecida por la Ley N° 27.541, la ampliación de la emergencia sanitaria dispuesta por el Decreto N° 260/20 y el Decreto N° 297/20, por los que se establecieron las medidas de “aislamiento social, preventivo y obligatorio” y de “distanciamiento social, preventivo y obligatorio”, en atención a la pandemia de COVID-19, originada por el nuevo coronavirus.), en el art. 4°.- relación entre cuota e ingreso. A partir de la vigencia del presente decreto y hasta el 31 de julio de 2022, las entidades financieras deberán habilitar una instancia para considerar la situación de aquellos clientes comprendidos o aquellas clientas comprendidas en el presente decreto que acrediten que el importe de la cuota a abonar supera el treinta y cinco por ciento (35%) de sus ingresos actuales –considerando el/los deudor/es/codeudor/es o la/las deudora/s/codeudora/s y computados en igual forma a lo previsto al momento del otorgamiento de la financiación– debiendo contemplar situaciones especiales debidamente acreditadas que deriven en una variación de los deudores/codeudores considerados o deudoras/codeudoras consideradas en su origen.(Ver anexo 8 pag,39)

Reavivar la economía; incentivar el mercado, al implementar, los Planes Ahora 3, Ahora 6 y Ahora 12 tuvieron un incremento en el cuarto trimestre -contra el tercer trimestre de 2020- representan casi el 50% de las operaciones en los planes Ahora”, comentó Ballarino. <https://www.cronista.com/finanzas-mercados>(ver anexo 9, pag40)

-Otra medida fue la modificación de la ley N°27.555 de teletrabajo, modifica la ley de Contrato de Trabajo para regular los derechos y obligaciones de las partes en la relación laboral que se desarrolla a distancia, (ver anexo 10, pag.40)

Otro impuesto que comenzó a regir en enero 2021 es el impuesto a los sellos para los consumos con tarjeta de crédito, los que se implementa en CABA, como también en Córdoba y Tucumán, lo que afectara de manera negativa el uso de la misma. <https://www.cronista.com/finanzas-mercados>

- Factores Ecológicos

Mundialmente, es un factor primordial para el reconocimiento de la organización, que apliquen políticas, normas o gestiones de sustentabilidad para cuidar nuestro medio ambiente, Antonio Guterres secretario Gral. de la ONU” necesitamos transformar la forma en que vemos y valoramos la naturaleza, debemos reflejar el verdadero valor de la naturaleza en todas nuestras políticas, planes y sistemas económicos. FRANCE24 (2021)

Ley N° 25675, establece una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sostenible en Argentina. El decreto148/2020 (residuos peligrosos) todos los habitantes gozan del derecho a un ambiente sano, equilibrado, apto para el desarrollo humano y para que las actividades productivas satisfagan las necesidades presentes sin comprometer las de las generaciones futuras (ARGENTINA.GOB.AR, 2021)

Todas las instituciones financieras del mundo que emiten tarjetas Visa tendrán acceso a la Tarjeta Earthwise High Content, (se fabrica con PETG, un tipo de plástico suprarreciclado). “El compromiso de Visa es promover la sustentabilidad en todo lo que hacemos, desde usar electricidad 100 por ciento renovable para procesar transacciones en nuestros centros de datos hasta hacer llegar tarjetas de materiales sustentables a nuestros tarjetahabientes”, dijo Douglas Sabo, vicepresidente y director de Sustentabilidad y Responsabilidad Corporativa de Visa Inc. COMUNICARSE (2020)

## *2. Análisis del micro entorno-5 fuerzas de Porter*

El propósito de este análisis es mostrar a través del mismo como los diversos actores de la industria afectan el comportamiento y dan forma a la competencia, brindando conocimiento sobre las oportunidades, amenazas y la posición que se encuentra la organización en el mercado, se procederá analizar las 5 fuerzas de Porter

### Amenaza de nuevos competidores,

En el caso de las empresas financieras para poder ingresar al mercado financiero, la barrera es muy alta, los nuevos competidores se ven en, la necesidad de invertir grandes sumas de recursos financieros para poder ingresar al mercado, también algunas políticas gubernamentales pueden obstaculizar o promover en forma directa la entrada de estos al sector, como ocurre en nuestro país, a partir de enero del 2021 se aplica el impuesto al consumo con tarjeta de crédito o compra. (Ver anexo 11, pag40) Algunos de ellos son, Bco. Ítalu, Bco. Nación móvil, Galicia move, etc.

### Rivalidad entre las competencias

En este sector la competencia es alta, son muchas empresas que buscan captar y sobre todo mantener a sus clientes, brindando servicios que para poder retener o crear fidelización, deben buscar continuamente la innovación y mantener un alto nivel de satisfacción para obtener la rentabilidad deseada y captar más clientes. Hoy se crean asociaciones para poder competir y recuperar parte del mercado, por medio de campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio, a través de beneficios y promociones buscando mantener la ventaja competitiva, es el caso (MODO). Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector, es un sector muy competitivo, algunos son Benko Pay-Billetera parís-Lemon cash, etc.

### Poder de negociación del cliente,

En el sector financiero, hoy en día el cliente es el que tiene un alto poder de negociación, son ellos los que según los criterios y gustos eligen cual es el más apto para cubrir sus necesidades o prioridades. Por el aumento y variedad de empresas que ofrecen el mismo servicio, (estandarizados), la mayor accesibilidad a la información y la inmediatez que aporta TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) que se desarrollan cada día, es lo que le otorga mayor dominio en la negociación.

### Poder de negociación de los proveedores;

En este aspecto en particular el proveedor tiene un bajo nivel de negociación, adaptándose a los requerimientos establecidos según los estándares de las financieras ,al ser una empresa de servicio, sus insumo en este aspecto es el plástico como materia primordial, el cual con la implementación sustentabilidad se está buscando erradicar la misma a través de medios tecnológicos (código QR, billeteras virtuales , tap to pone)el servicio pueda estar disponible en la Argentina en 2021,para todos aquellos usuarios con celulares con tecnología NFC.

Amenazas de productos sustitutos,

El mercado financiero es un sector muy amplio y competitivo, donde los avances tecnológicos marcan la tendencia e influyen en los comportamientos de los consumidores.

Los sustitutos directos de producto en este sector de la industria son todas las líneas de créditos para consumo que otorguen tasas bajas de financiación. La situación actual tanto económica-financiera-social, se acentuó mucho más por la pandemia Covid-19, las tasas son elevadas, lo que provoca la suba necesariamente del costo de los créditos, y dificulta la capacidad del sector empresarial para financiar las inversiones, afectando así también la capacidad de consumo de las familias en general. Son muchas compañías las que compiten y buscan la manera de buscar estrategias de diferenciación o de bajos costos, para hacer más llamativo el servicio.

## **Análisis interno-de estructura, cultura estrategias y Cadena de Valor**

- *Factores críticos del éxito*

Tarjeta Naranja tiene algunas fortalezas que resaltan la autenticidad de la misma, como lo es la calidad del recurso humano, el alto servicio y la accesibilidad de adquisición, cultura de trabajo, busca de innovación continua e implementación de última tecnología. Esta entidad financiera es reconocida por participar socialmente de eventos en función cualitativa y colaborativa para distintos sectores de la comunidad. Se focaliza en brindar un servicio elevado buscando *la facilidad que proporciona felicidad*. Cuentan con un plan de sustentabilidad-conciencia medio ambiental, poseen un E-comer propio, y pertenencia al grupo Galicia.

- *Calidad y mejora continua*



Reconocida como la primera entidad financiera emisora de plástico a nivel Nacional y como marca líder del interior del país. Cuenta con un amplio portafolio de productos y servicios en su plataforma digital. Amplio su red de clientes al unirse con “Visa” a nivel internacional. Obtuvo premios por ambiente de trabajo, con equipo de trabajo flexibles e igualdad de salarios en iguales condiciones de trabajo

Cuenta con varios programas online de capacitación al personal para el crecimiento individual y colectivo, cuenta con una sección especial para Gestión de proveedores, posee un plan Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

- *Innovación tecnológica:*

El esfuerzo constante de mantenerse al ritmo de los avances tecnológicos, permiten que hoy siga manteniendo su posición dentro del sector, en especial en el interior del país. Entre las innovaciones se encuentran las aplicaciones como “Tarjeta Ajanaran”, perfiles digitales, tarjetas visa contactless, Naranja Transfer, Naranja Recarga, Billetera Virtual, ¡“Quiero! Fidelización” y Tarjeta Naranja X, buscando el desarrollo e innovación de servicios constantemente, por medio de la transformación digital.

- *Posicionamiento de la marca;*

Es reconocida a nivel nacional, no solo por ser accesible y de fácil obtención, con 4,5 millones de clientes , con el 19% de usuarios de los 35% que se encuentran banalizados, tiene sucursales en todas las provincias, con un alto nivel de aceptación, por su participación a través de programas que desarrollan y fortalecen a la sociedad, obteniendo premios a nivel internacional, por su estética de trabajo y ética de principios que se da en todos los niveles de la misma, como honestidad, responsabilidad, seguridad, confiabilidad, respeto por la ley y lealtad comercial.

### *Cadena de valor*

El término cadena de valor se refiere a la idea de que una compañía es una cadena de actividades que transforman los insumos en productos que valoran los clientes. El proceso de transformación implica una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor al producto, según (Hill y Jone, 2008)

### *Logística interna,*

Basada en la captación de clientes y selección de proveedores que cumplan los requisitos para brindar un servicio más adecuado y que cumpla con las expectativas del

cliente y provea la seguridad de sus datos personales. Con valores que la identifican como alegría en el trabajo, puertas abiertas, mejora continua y cuenta con una pirámide invertida, permitiendo la integración y sugerencias de todos los que componen.

#### Logística de operaciones

Hace referencia al servicio en sí, es decir la rapidez de poder brindar respuesta y poder crear una ventaja competitiva para la empresa (ejemplo, tarjetas en menos de 24 hs) proveedores que acompañan la evolución, en su mayoría PyMEs, con convicciones, éticas de trabajo, criterios económicos y financieros con responsabilidad social, gestión medioambiental, derechos humanos y recursos técnicos

#### Marketing y ventas

Su participación publicitaria bajo en este último año en los medios de comunicación, en redes sociales es escasa, ventas sustentables por medio de bolsas de materiales reutilizable, pinturas orgánicas, presentes para embarazadas, realizadas por cooperativas, acciones que promueven la responsabilidad social empresarial, ayuda a comedores, escuelas. Servicios posventa a mejorar. Posee, varios canales para contactar directamente con la empresa, conexión online y línea directa 24hs.

#### Infraestructura,

Cuenta con 238 sucursales a lo largo del país, de las cuales en el año 2019 se inauguraron ocho sucursales del futuro, con integración digital a disposición del cliente, 155 sucursales acondicionadas con rampas, el 49% del total con baños especiales. (Ver anexo12, pág. 40)

#### Recursos humanos

Capacitados, flexibles, implementación en 2020 de Tribus (equipos formados por colaboradores de diferentes áreas para conseguir objetivos desafiantes) y CoEs (equipos para velar por el desarrollo e implementación de soluciones y lograr objetivos) vinculación con academias para el crecimiento personal y profesional, implementación integral del clima laboral, feedback 360°, programas de idiomas, entre tantos otros.

#### Tecnología,

Es primordial para poder sobresalir en un ambiente muy competitivo, proyectos de evolución digital, herramienta cross-selling, creación de equipos de inteligencia comercial interdisciplinarios y autónomos, (Ver anexo.13pag 41)

El fin de esta, es generar valor para el cliente, como lo están haciendo patentada por su ambiente y cultura laboral y trato preferencial al cliente calidad y mejora continua. Se perciben fallas en la logística de Operaciones, en Marketing y Ventas y necesidades de cambios en tecnología, Porter define el valor como la suma de beneficios percibidos menos la suma de los costos percibidos por el cliente al adquirir y usar un producto o servicio.

### *FODA*

El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales. Las estrategias de una empresa deben surgir de un proceso de análisis y sucesión de recursos, además ser explícitas, para que se constituyan en una “forma” viable de alcanzar sus objetivos. Ramírez Rojas José L., (2007). (Ver anexo 14, pag41)

#### Fortaleza;

- Liderazgo en el mercado, como la principal entidad emisora de plástico, es reconocida en el mercado nacional, con la experiencia del cliente, por segundo año consecutivo reconocida por la consultora Wow Customer Experience, en el 1° puesto en el ranking de experiencia al cliente. En el ranking Merco 2019, 1° puesto de las empresas con mejor reputación del sector financiero y tarjetas de créditos y ocupa la posición 18 entre las 100 empresas de mayor reputación.
- Buen clima laboral, Great Place to Work, 2° puesto como mejor empresa para trabajar y el 1° los mejores lugares para trabajar para las mujeres en Argentina, en la categoría de más de 1000 empleados, y se encuentra entre los 5 mejores empleadores de país.
- Cobertura en todo el país, cuenta con 238 sucursales a lo largo del país y comunicación los 365 días, las 24 hs. por los canales de comunicación online y las redes sociales aportando valor al servicio brindado.
- Alianza con visa, lo que permitió ampliar su rango a nivel internacional. -Cuentan con un plan de sustentabilidad.

- Crecimiento continuo; en busca de soluciones y en la experiencia del cliente omnicanal, a través de evolución digital, como App Naranja, Pago en naranja online, Naranja X, ofertas comerciales del Marketplace Tienda Naranja, medición de satisfacción del cliente por medio de NPS. Plan RSE en todas sus áreas.

#### Oportunidades

- Crecimiento de mercado, por la situación actual de la Pandemia, incremento el mismo a ampliar los diferentes sectores que hasta la fecha, eran rehaceos a los cambios tecnológicos y sin necesidad de brindar servicios de formas remota.

- Aumento de consumo, por auge de compras online, La influencia de las redes Sociales y la aspiración evidente de cubrir necesidades básicas y con las restricciones vividas, se acrecentó el uso de tarjetas tanto de crédito y débito, por medio del comercio online.

- Necesidad de diferenciación en el mercado, es fundamental poder brindar servicios con valor distintivo para los usuarios y que se destaque de sus competidores pudiendo cumplir con la visión de la empresa.

#### Debilidades

- Facilidad crediticia, que incrementa el rango de riesgo, la accesibilidad que ofrece para su obtención, sin los previos análisis, provocan un índice de morosos, que pueden ser subsanados.

- Herramientas de cobranzas, falta de innovación en los softwares del sistema de Gestión, (machine learning).

- Altas tasas de interés y bajas ofertas de productos, son un impedimento para mantener la fidelización de los clientes y la conversión de nuevos usuarios.

- Falta delimitar la formalización en el área Marketing, cuenta con deficiencias organizacionales en el sector.

- Deficiencia en proceso de Gestión de reclamos, alto índice de solicitudes sin respuestas, observados en la página web.

- Bajo estímulo en Tienda naranja, fortalecer las estrategias de alianza con proveedores.

Amenazas:





- Inflación, la actual situación socio-económica que se encuentra el país desde hace varios años, el nivel de desempleo, provoca una baja de consumo y dificulta predecir la evolución de los precios en un entorno tan cambiante más la situación sanitaria, pero en cualquier caso no caben dudas de que la inflación será uno de los focos de atención de los mercados a lo largo de este 2021.

<https://economipedia.com/actual>

- Crecimiento de competencia; Bancos y entidades no bancarizadas con mejor tasa de financiación, con el incremento de la economía digital y la necesidad de los consumidores y emprendedores de contar con proveedores de servicios financieros que cubrieran demandas rápidamente (mercado Fintech).

- Imagen percibida; En las redes sociales se hacen notables los comentarios negativos –se implementará el sistema NPS de medición de satisfacción del cliente para remediar el mismo.

### ***Análisis específico de la carrera-Matriz BCG***

 Naranja X	 Tienda online. Naranja Pos
 Tarjeta Naranja, Préstamos y Seguros	 Convivimos

*Vaca:*

Tarjeta Naranja, -Préstamos y Seguros, son servicios consolidados, maduros, siendo esta la principal emisora de plástico del país, cuenta con 4.605.250 clientes, tiene el 19% del 35% del total bancarizado en el país. Los ingresos por financiamiento de tarjeta en estos últimos 3 años son los responsables de mantener la rentabilidad de la empresa.

*Estrella:*

El servicio de Naranja X, (billetera virtual), se encuentra en su etapa de crecimiento y la compañía debe realizar las inversiones necesarias para cubrir las necesidades y demandas actuales, y así de contar con un servicio o medio para cubrir las necesidades actuales.

*Perro:*

Editorial-Convivimos, hace varios años viene en decadencia, con una baja pronunciada en el mercado, en el año 2019 del 10%, en la página online se registran muchas quejas por no poder dar de baja a la misma.

*Interrogante;*

Tienda online- Naranja pos, Son productos que están en la etapa de crecimiento, pero con baja participación -Son servicios que tienen un gran potencial.

### **Marco Teórico**

En este apartado se desarrollará el soporte teórico, del trabajo donde se dará a conocer los conceptos y lineamientos de varios autores y fundamentar la línea definida con respecto a "Planificación estratégica", buscando generar una contribución sustancial al análisis y ampliar la visión de qué manera los diferentes tipos de estrategias, pueden aportar beneficios o ventajas competitivas para aumentar el valor a las empresas y así lograr el crecimiento y rentabilidad deseada. Se iniciará con la definición de la misma, los tipos de estrategias, los niveles, sus componentes, paso y los beneficios que conlleva la implementación de la Planificación estratégica elegida de diferenciación en los procesos de innovación.

Ansoff (1965) afirma que la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro.

De acuerdo con Porter (1995), considera que diseñar una estrategia consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas se requerirán para alcanzarlas, también Garrido Buj, Santiago dice que "la estrategia es un curso de acción que puede conducir o no al resultado esperado o imaginado". Garrido Buj, Santiago (2003).

La planificación estrategia, es el proceso mediante el cual las empresas efectúan un conjunto de actividades y funciones para lograr un objetivo en común que afecta a todos los niveles de la empresa, generando valor, diferenciación, es decir una

ventaja competitiva, el fin último de esta es permitir que la Empresa logre satisfacer las necesidades y expectativas de sus diferentes grupos de clientes, tanto internos como externos. (Saín de Vicuña Ancin 2017) "La estrategia competitiva trata de establecer una posición provechosa sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial" (Michel Porter 1991, pag19)

Según Robbins y Coulter, (2014) detalla las cualidades de los planes estratégicos;

- Abarcan a toda la organización y determinan los objetivos generales para la misma.

- De largo plazo, direccionales y de un solo uso.

- Requiere compromiso para asignar recursos y especifica el periodo para alcanzar las metas (por lo general, de tres a cinco años). Sainz de Vicuña, solo tiene una discrepancia en lo que concierne al tiempo de implementación, de 1 a 3 años y debe tener flexibilidad para poder adaptarse a los cambios que se vayan produciendo en el mercado, Hablar de planificación es hablar de "decidir hoy lo que se hará en el futuro" Sainz de Vicuña (2017, pág. 61).

Kaplan menciona una herramienta esencial de medición para poder traducir la estrategia, y ser un instrumento que contiene un conjunto de medidas de actuación que sirven a la organización. El cuadro de mando Integral.

Existe una discrepancia en cuanto a la cantidad y la manera de clasificar las estrategias, según Porter (1991) en su libro de Ventaja competitiva, menciona que los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinadas con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzar las ventajas competitivas, los lleva a (3) tres estrategias genéricas; liderazgo de costos, diferenciación y enfoque. Las (2) primeras, buscan la ventaja competitiva en un amplio rango de segmentos industriales, mientras que la tercera, la estrategias de enfoque tratan de lograr la ventaja de costos o diferenciación, en un sector específico de la industria, Gamble, menciona, los dos factores que más distinguen una estrategia competitiva de otra se reducen a 1) el objetivo comercial definido es amplio o estrecho y 2) si la compañía persigue una ventaja competitiva de costos bajos o a diferenciación de producto, las que originan (5) opciones de estrategia competitiva. 1- Estrategia de costos bajos, 2- Estrategia de diferenciación amplia, 3-

Estrategia dirigida, para un fragmento del mercado con costos módicos,4- Estrategia dirigida, un pequeño segmento de compradores con gustos y necesidades específicas y difícil de competir,5-Estrategia de mejores costos del proveedor, esta opción es una estrategia híbrida de estrategias de diferenciación y de costos bajos de un modo único, ofrece productos exclusivos con buen valor. Thompson, Gamble, (2012)

El aplicar la planificación estratégica, en forma general o en áreas específicas, genera a la empresa la oportunidad de estar preparada para competir y afrontar los cambios que demanda el mercado, como menciona Thompson, (2012) recalca que la estrategia se puede clasificar en cuatro niveles, a) Las estrategias corporativas, b) La estrategia de negocios, c) Las estrategias de áreas funcionales y d) Las estrategias operativas.

Cuando se conocen los orígenes de la influencia competitiva, salen a luz, las fuerzas y debilidades principales de la compañía y se consolida su posicionamiento en el sector industrial. Porter(1995), menciona, que las estrategias exitosas de diferenciación se originan en las acciones coordinadas de todas las partes de una empresa, no solo del departamento de mercadotecnia, se conoce que son costosa, Las actividades de desarrollo tecnológico pueden llevar a diseños de productos que tengan un desempeño de producto único, Las actividades de mercadotecnia y ventas también tienen con frecuencia un impacto en la diferenciación, "El cambio tecnológico no es importante por sí mismo, pero es importante si afecta la ventaja competitiva y la estructura del sector industrial" (Porter,1991, pág., 181). Así mismo Kaplan, menciona que la vida del producto es más reducida, y su ventaja competitiva no garantiza el liderazgo del producto, "Las empresas que compiten en sectores de rápida innovación tecnológica han de ser maestras a la hora de anticiparse a las necesidades futuras de los clientes, inventando productos y ofreciendo servicios.... Utilizando rápidamente las nuevas tecnologías" (Kaplan, 2000 pág. 18)

Dörner, Gassman y Gebauer (2011) explican que la innovación en los servicios constituye en una oportunidad para reducir la caída de los precios en el negocio principal, mientras esos nuevos servicios no sean conductores de gastos, que reduzcan significativamente los costos de desarrollo y que generen aumento de valor para el cliente, según Sainz de Vicuña (2017), la aplicación de la estrategia, la cual es una tarea directiva, que consiste en definir cuál es la más adecuada para la organización, llevara a cabo los presupuestos, como también motivar al personal, lograr generar buena comunicación y



gestión entre todos los niveles con liderazgos internos que motiven e impulsen a la implementación y la mejora continua. (Ver anexo15, pág.42). Para llevar a cabo este tipo de estrategia, Bihalis D (2003) asevera que las tecnologías de información y comunicación "están integradas por todo el conjunto, de instrumentos electrónicos que facilitan la dirección operacional y estratégica de la empresa, permitiéndole gestionar su información, funciones y procesos, así como comunicarse interactivamente, permitiendo alcanzar su misión y objetivos" <https://es.slideshare.net/kattiyamendozahuaman/la-globalizacin-y-los-recursos-humanos>

Los recursos tecnológicos , que otorguen a la empresas capacidad de innovación , especialmente basadas en diferenciación y en un aumento de la competitividad(Grand, 1996).La Planificación estratégica, será de ayuda a la empresa Tarjeta Naranja, al trazar los procesos para así buscar competencias distintivas, que la diferencien y alcance su máximo potencial, obteniendo la rentabilidad deseada, para este caso en cuestión, se empleara el concepto de Sainz de Vicuña Ancin (2017),conociendo que hallar la estrategia conveniente para la empresa es un reto, por esta causa, se tomara como punto de inicio, la estrategia de diferenciación, segunda estrategia genérica mencionada por Porter(1985), consistirá en fortalecer e innovar la plataforma digital de tienda Naranja, la página web en general, desarrollar y expandir por este medio Naranja X y así brindar un servicio diferenciado de calidad para los clientes.

## **Diagnóstico y Discusión**

Tras el análisis del caso en gestión se detectó el problema o las mejoras que son necesarias para el desarrollo y expansión de la cartera de clientes de la empresa como los son las innovaciones de algunos servicios y productos, por medio de la comunicación digital y el comercio electrónico, a través de la implementación de una planificación estratégica que le permita aprovechar de manera eficiente las oportunidades que se presentan en el contexto actual del mercado, como lo es en particular de crecimiento de mercado por la situación actual de la pandemia que incremento el aumento del consumo por medio de compras online y las fortalezas con las que cuenta, como ser la entidad no financiera el país con mayor cantidad de plásticos emitidos ,un buen clima laboral, que la califico como en el primer puesto, para el trabajo de mujeres, con cobertura

en todo el país y caracterizándose por su excelencia en atención al cliente; con la finalidad de incrementar los beneficios y la rentabilidad deseada.

Su autenticidad en su atención al cliente, brindada por la cultura general de la empresa, con responsabilidad social empresarial, aplicada tanto en el exterior (proveedores) e interiormente (ver pág. 10), en busca de la calidad y mejora continua mediante de innovaciones tecnológicas y manteniendo su reconocimiento de la marca a nivel nacional y con la fácil accesibilidad a la misma, la posiciona como líder en el país.

Las amenazas que tiene que enfrentar hoy en día es la situación socio-económica que afronta el país, acrecentada por la pandemia, lo que incremento la recesión de la economía e inflación provocando disminución en el consumo , al verse afectado la calificación de priorizar compras más conscientes y por la alta tasa de desempleo, que genero el crecimiento de la competencia para captar más clientes por medios de financiamientos más accesibles con tasas de interés bajas a comparación de la que la empresa cuenta, lo cual al tener tasas más altas, se vio afectada con pérdida el uso de la misma y por el bajo estímulo de consumo que se vivencia por el desempleo en alza, provoco un aumento de morosos , lo que se debería de remediar por los de planes de financiamientos decretados por el gobierno.

Estas observaciones son de prioridad para la empresa, para poder realizar los cambios o modificaciones pertinentes al caso y así evitar males mayores, como lo es la pérdida de rentabilidad por cuestiones que pueden ser tratadas y subsanadas a través de la implementación de la planificación estratégica y es relevante definir una. La ejecución de la misma permitirá mitigar los efectos negativos más próximos, lo cual permitirá mejorar su abanico de oportunidades y potenciar sus fortalezas a través de los canales antes mencionados.

Al realizar el análisis a través de las herramientas, que se detallan en el análisis de situación, se llega a las siguientes conclusiones diagnosticas:

La estrategia a implementar es de diferenciación, esta requerirá de la procuración diligente operativa, de todo el equipo de administración de la empresa, la buena ejecución de la estrategia podrá impulsar los cambios necesarios en sus unidades organizacionales y entregar buenos resultados según los esperados, siempre con la mira

puesta de satisfacer al cliente o nuevos compradores, a través de los servicios y productos brindados.

La empresa en estos momentos se encuentra en un estado relativamente estable, pero con riesgo por la situación actual socioeconómica conocida agravada por la pandemia de Covid-19, la cual cambió el mercado de consumo, posibilitando así expandir e innovar por medios tecnológicos la manera de acercar sus productos y servicios a los clientes.

En el caso de la implementación de inteligencia artificial (machine learning), permitirá tener un contacto más ameno, directo y eficiente en cuanto a las necesidades o requerimientos de los clientes o usuarios del servicio. Como se mencionó anteriormente, la pandemia actual aceleró la puesta en marcha del comercio electrónico, (E-commerce), fortaleciendo la web de tienda Naranja y sus formas de pagos. Hoy una de las competencias con que se enfrenta la empresa, son las entidades bancarias financieras por medio de la plataforma MODO (billetera de los bancos) que es una aplicación nueva y se encuentra en un estado de crecimiento, igual que Naranja X.

Por todo lo anterior citado, es necesario fidelizar la clientela actual y expandir los canales de comunicación por medio de la innovación tecnológica, aplicando la planificación estratégica de diferenciación, ofreciendo productos con características únicas, buscando crear una ventaja competitiva para la empresa y aumentar el valor para el comprador con el fin último de incrementar la rentabilidad de la empresa.

## **Propuesta**

La propuesta sugerida a implementar para alcanzar la rentabilidad a 23%, en la empresa Tarjeta Naranja, es aumentar las ventas 15%, en un periodo temporal de 2,5 años, 2021-2023 y poder corregir las debilidades que se observaron a través del diagnóstico realizado y aprovechar todas las oportunidades detectadas en los análisis, por medio de una Planificación estratégica. A través de esta, se buscará mejorar la rentabilidad de la empresa y disminuir las falencias relevantes que se detectaron por medio de algunas innovaciones digitales, necesarias al sistema de gestión como a la plataforma digital, y así, poder dar seguimiento a la misión de la empresa “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” (Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBO>).

Para dar cumplimiento con el propósito, “Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona” (Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBO>), se propone incorporar cambios en la organización mediante una planificación estratégica, que le permita cumplir con el fin de manera eficiente. El contexto actual del mercado confirma que incrementar los beneficios y la rentabilidad de la empresa es posible, mediante la mejora de algunos servicios y productos, por medio de la comunicación e innovación digital, el comercio electrónico, capacitaciones al personal y así adquirir el buen uso y manejo de la plataforma y mejorar la satisfacción del cliente.

### ***Objetivo general***

Incrementar la rentabilidad en un 23% en un periodo establecido, de 30 (treinta) meses, por medio de una planificación estratégica con innovaciones de la plataforma digital para optimizar las debilidades y aprovechar las oportunidades observadas en el periodo 2021-2023.

Según información de los estados contables del periodo 2019, la rentabilidad obtenida fue del 19%, lo que permite proyectar la rentabilidad antes mencionada, según las fluctuaciones del mercado.

La situación actual, acelero el comercio digital, lo cual amplia y modifica la manera de consumir, brindando la oportunidad a la empresa de interceptar lo que ofrece el mercado y las nuevas necesidades insatisfechas de los consumidores y de esta manera ofrecer un servicio más acorde a la realidad de los mismos. Ampliar pág. 4 (Análisis del macro entorno)

### ***Objetivos específicos:***

- Incrementar las ventas un 15% en relación al año 2020, en término de 30 meses, por medio de mejora de una plataforma digital para incorporar las mejoras de ventas de forma online, de tienda Naranja, entre agosto 2021 a diciembre 2023. Las operaciones con billeteras electrónicas crecieron del 4% al 11% del total en el periodo 2020, (INFOBAE), lo que el incremento estipulado es considerado viable.
- Reducir el índice de morosidad en 25% en 27 meses, a partir de su implementación, con el fin de disminuir las pérdidas percibidas, según

estimaciones realizadas, en base a detalles de informes de estados contables Tarjeta Naranja

- Ampliar el mercado un 10% reforzando el uso del servicio Naranja pos, y Naranja X, aumentando los clientes en general un 5 % anual, es decir 4.835.512 clientes en 2021, a 5.077.287 para el 2022 y en el año 2023 un total de 5.331.151, 2020 a 2023. Buscando la fidelización de los mismos. Para 2024, se prevé una reducción del 36% del uso del cash y que cederá el lugar de medio de pago más elegido a manos de las tarjetas y las billeteras móviles.
- Incrementar el desempeño interno un 30% con respecto al año 2020, en un lapso de 30 meses, por medio de capacitaciones y encuestas a los clientes. El 30% es un porcentaje moderado, conociendo las habilidades y destrezas del equipo de trabajo con que cuenta, la empresa, *Los CoEs* (NARANJA, 2019)

#### ***Alcances:***

En la actualidad Tarjeta Naranja, tiene disminución de clientes, causadas por las amenazas que afronta el país, como así también por las elevadas tasas de financiación y escasa publicidad de algunos servicios específicos que hacen falta expandir y por la tardía respuesta brindada al cliente a las inquietudes planteadas. La implementación de la estrategia, permitirá;

Incrementar la cantidad de clientes un 15% en el lapso temporal establecido, entre agosto 2021 a diciembre 2023 ampliando así el mercado.

Disminuir un 25% de morosos, permitiendo una mejor rentabilidad para un periodo de 1,5 años, a partir de su implementación.

Optimizar el desempeño en un 30% por medio de las innovaciones planteadas en un periodo de 2,5 años.

- Plan de acción 1

Formalizar los cambios mencionados en el análisis, innovación en la plataforma digital, mediante inteligencia artificial en el sector de Marketing.

Definir la estrategia de diferenciación comercial que se implementara

Comprar las licencias para incorporar en la página web, Fintech, (ver anexo 16 pág. 42) el fin es desarrollar productos y servicios de calidad que respondan a las necesidades de los clientes cuyas prioridades cambian a una velocidad cada vez mayor.

Mejorar las tácticas en marketing digital, para dar a conocer los nuevos servicios y productos en un lapso de 3 (tres) meses. Ampliar (ver Anexos planes pág.45)

Diseño de estrategias de promociones (campañas publicitarias y determinar los medios por los cuales se publicitarán y horarios).

Control; coordina un cronograma de control sobre las innovaciones y su funcionamiento de mejora continua, con sus respectivos responsables de campo, en el que se planifica, se crea, se comprueba el resultado y se mejora, por un periodo de 60 días.

Descripción	Tiempo		Recursos	Recursos económicos
	Inicio	Fin		
Definir la estrategia de diferenciación comercial que se implementara	Ago-2021	Set-2021	Administrador	\$ 125.000xm
Selección del proveedor	Ago-2021	Ago-2021	Gte comercial	---
Comprar las licencias para incorporar en la página web, Fintech	Set-2021	Set-2021		\$4.336.480
Mejorar las tácticas en marketing digital	Ago-2021	Oct-2021	Diseñador	\$ 175.860
Diseño de estrategias de promociones (determinar los medios por los cuales se publicitarán)	Ago-2021	Nov-2021	Asesor marketing	\$ 900.000
Delinear las capacitaciones del personal	Ago-2021	Dic -2023	Administrador	\$ 100.000
Coordina un cronograma de control	Ago-2021	Agos-2022	Administrador	\$ 239.000

Fuente de elaboración propia (2021) Tabla 2

- Plan de acción 2

Realizar cambios en sistema de gestión interna de la empresa, mejorando la toma de decisiones, incorporando un sistema de control para mejorar la base de datos que contribuya fehacientemente en la preselección de clientes

Implementación de sistema de gestión apto y vinculado con bases datos de los futuros clientes.

Elaboración de cronograma de diseño de capacitación a impartir.

Definir capacitaciones para el manejo del nuevo sistema. Buscando el uso y comprensión de manera eficiente, para mejorar los servicios.

El uso de comunicaciones M2M (Machine to Machine) incluyen el almacenamiento de datos para el intercambio de información entre máquinas remotas.

Actualizar el registro general de los clientes con sus respectivos informes comercial, ágiles y de fácil acceso forma periódica.

Aplicar estrategia de conversión (las estrategias de conversión se refieren a las técnicas que empleas para convertir a los posibles clientes en clientes que pagan).

Diseño y construcción de gestión de control para medir la cantidad de nuevos clientes conociendo su satisfacción, mediante encuestas remotas. Ampliar (Ver anexo 17pág43.)

Cronograma de control de desempeño.

Generación de reportes de avances.

Descripción	Tiempo		Recursos	Recursos económicos
	Inicio	Fin		
Reorganización en el sector de sistemas	1-ago-21	30Set-2021	Administrador	\$ 100.000
Seleccionar Proveedor de software	1-ago-21	20-ago-21	Gcia Gral.	---
Contrato de software -licencia	20-ago-21	dic-21	Diseñador/servidor	\$ 3.407.215,04
Actualizar el registro general de los clientes.	1-Set-21	dic-23	Diseñador	\$ 1.506.761
Aplicar estrategia de conversión-	1Oct-21	25dic-23	As.de marketing	\$ 1.143.526
Diseño y construcción e instalación de gestión de control para medir la cantidad de nuevos clientes.	01-Set-2021	31-dic-23	As. de marketing	\$ 856.080
Realizar encuestas a clientes-remotas-Satisfacción	1-ago-21	31-dic-22	Diseñador	\$ 345.350
Diseño de cronograma de capacitación (frecuencia y duración)	1ago-21	ago-23	Diseñador	\$ 736.000
Capacitación del personal	ago-21	ago-23	Administrador	\$ 428.000
Mantenimiento de sistema	ago-22	dic-23	Servidor	\$ 3.902.832
Coordina un cronograma de control desempeño.	Ago-2022	Dic-2023	Administrador	\$ 328.040
Generar reporte para tomas de decisiones	1-ago-21	15-ago-23	Administrador	\$ 299.628

Fuente de elaboración propia (2021) Tabla 3

- Plan de acción 3;

Mejorar las tácticas en marketing digital, para dar a conocer los nuevos servicios y productos. A través de la participación del cliente con reseñas positivas, y beneficios a los mismos.

Especificar rango etario según sus necesidades, para optimizar y ampliar el grupo de clientes ‘millennials’, la generación de jóvenes nacidos entre 1981 y 1994. Consumidores activos, críticos, digitales, appdictos, exigentes y protagonistas, valoran la transparencia, sostenibilidad y compromiso social.

Diseñar promociones de combos de servicios, (renovación de tarjetas, adquisición de puntos para premios de tienda naranja o descuento en resumen por ciertas cantidades adquiridas, mensualmente.

#### Adquisición de sistema para Chatbot

Instalar chatbot (inteligencia artificial) para agilizar las consultas y mejorar la satisfacción del cliente y acrecentar las ventas con un asistente virtual. Reforzar, la táctica de atención al cliente. Ampliar (ver anexo pág., 47)

Descripción	Tiempo		Recursos	Recursos económicos
	Inicio	Fin		
Diseñar promociones de combos de servicios-Estrategias de retención de clientes	01Ago-21	30Nov-2021	As. de marketing	\$ 266.200
Establecer alianza estratégica con proveedores para fortalecer e incrementar consumo.	01-Ago-21	30 set-2021	Administrador	-
Coordinar reuniones para definir las alianzas	01-Oct-2021	1 nov-2021	Gte comercial	-
Clasificar programa de Publicidad	01-ago2021	30set-2021	As. de marketing	\$47.960
Diseño de estrategias de publicidad para el segmento establecido	01-Agos-21	30 nov-21	diseñador	\$ 97.700
Instalación de sistema de chatbot	01-Agos21	30-ags-21	Analista	\$ 240.000
Compra de licencia de servicio Chatbot	30-agos-21	31-dic23	Servidor	\$1.288.433
Reforzar encuesta de satisfacción del cliente interno	01-Ener-22	31 Mar-22	Administrador	\$ 225.000
Aplicar la estrategia de calidad al cliente	01-ener-22	31 ene-22	Administrador	\$ 125.000

Fuente de elaboración propia (2021) Tabla 4

- Plan de acción 4;

Realizar las mediciones correspondientes de la satisfacción de los nuevos clientes internos y externos a través de encuestas online, a cargo del encargado de ventas. Ver anexo, pág.47

Análisis de los datos obtenidos, permitirá conocer la situación actual con respecto a la esperada. (indicador específico-clientes totales/quejas)

Generar informes de situación acumulada, la cual ofrecerá conocimientos invaluable y de primera línea, para discernir el grado de fidelización del cliente.

Definir planes de capacitación según necesidades observadas, a referentes del sector.

Cronogramas de capacitaciones programadas, a cargo del encargado de Marketing y tecnología. Funcionamiento y aplicación del machine learning supervisado.



Evaluar el desempeño, según las capacitaciones ofrecidas mediante digitalización y auto evaluación del personal.

Descripción	Tiempo		Recursos	Recursos económicos
	Inicio	Fin		
Recolección y segmentación de encuestas	01Ago-21	20 dic-2021	Administrador	--
Elaboración de análisis de los datos obtenidos de las encuestas.	21-Dic-21	30 dic-2021	Administrador	\$ 190.000
Diseñar planes de capacitación en software	01-Ene 2022	5 ene-2022	Asesor de marketing	\$ 90.000
Cronograma de capacitaciones	01-Ene 2022	03 ene-2022	Administrador	\$ 139.000
Impartir capacitaciones cada 6 meses	11Ene-2022	25 ene-2022	Administrador	\$ 333.844
Generar informe de progreso	26-Ene-2022	25 jul-22	Administrador	\$ 236.300

Fuente de elaboración propia (2021) Tabla 5

### **Presupuestos**

Para cada plan de acción, se elabora un presupuesto para dar conocimiento detallado de las erogaciones según el periodo establecido, en algunos casos se estimó los presupuestos en un periodo temporal de 2,5 años. Para la elaboración del mismo se obtuvo información actualizada por páginas webs, por contacto telefónico y personal con profesionales según sus diferentes campos. (Ver anexo, pag49 -52)

#### **Presupuestos -Plan 1**

Descripción	2021	2022	2023	Obs.
Definir la estrategia de diferenciación comercial que se implementara	\$125.000			(250*500)
Selección del proveedor				
Comprar las licencias para incorporar en la página web, fintech	\$ 400.00	\$ 1.668.000	\$2.268.480	
Mejorar las tácticas en marketing digital	\$175.860			
Diseño de estrategias de promociones (determinar los medios por los cuales se publicitarán)	\$ 900.000			
Delinear las capacitaciones del personal	\$ 100.000			
Coordina un cronograma de control	\$100.000	\$139.000		
Total	\$1.800.860	\$1.807.000	\$2.268.480	

Fuente de elaboración propia (2021)-Tabla 6

#### **Presupuestos -Plan 2**

Descripción	2021	2022	2023	Obs.
Reorganización en el sector de sistemas	\$ 100.000			
Seleccionar Proveedor de software				
Contrato de software + licencia	\$ 314.284	\$ 1.310.564	\$1.782.367,04	\$ 78.571x m
Actualizar el registro general de los clientes.	\$ 96.378	\$ 535.860	\$ 874.523	\$ 24.094.5 x m
Aplicar estrategia de conversión-	\$ 266.220	\$370.045	\$507.261	\$ 66.555 x m
Diseño y construcción de gestión de control para medir la cantidad de nuevos clientes.	\$ 200.000	\$ 278.000	\$378.000	
Realizar encuestas a clientes-remotas-Satisfacción	\$ 144.498	\$200.852		

Diseño de cronograma de capacitación (frecuencia y duración)	\$ 80.000	\$278.000	\$ 378.080	\$ 20.000 x m
Capacitación del personal	\$ 100.000	\$ 139.000	\$189.040	\$ 100.000 x a
Mantenimiento de sistema	\$ 360.000	\$1.501.200	\$ 2.041.632	\$ 90.000 x m
Coordina un cronograma de control desempeño.		\$139.000	\$189.040	
Generar reporte para tomas de decisiones	\$ 70.000	\$ 97.300	\$132.328	
Total	\$ 1.731.380	\$4.849.821	\$6.472.231,04	

Fuente de elaboración propia (2021)-Tabla 7

### Presupuestos -Plan 3

Descripción	2021	2022	2023	Obs.
Diseñar promociones de combos de servicios-Estrategias de retención de clientes	\$ 266.200			
Establecer alianza estratégica con proveedores para fortalecer e incrementar consumo.				
Coordinar reuniones para definir las alianzas				
Clasificar programa de Publicidad	\$ 47.960			
Diseño de estrategias de publicidad para el segmento establecido	\$ 97.700			
Adquisición de sistema de chatbot	\$ 240.000			
Compra de licencia de servicio Chatbot	\$ 80.960	\$469.268	\$638.205	
Reforzar encuesta de satisfacción del cliente interno	\$ 225.000			
Aplicar la estrategia de calidad al cliente	\$ 125.000			
Total	\$ 842.820	\$ 469.268	\$ 638.205	

Fuente de elaboración propia (2021)-Tabla 8

### Presupuestos -Plan 4

Descripción	2021	2022	2023	
Recolección y segmentación de encuestas				
Elaboración de análisis de datos de las encuestas.	\$ 190.000			
Diseñar planes de capacitación en software		\$ 90.000		
Cronograma de capacitaciones		\$ 139.000		
Impartir capacitaciones cada 6 meses		\$152.900	\$207.944	
Generar informe de progreso		\$ 236.300		
Total	\$ 190.000	\$ 618.200	\$ 207.944	

Fuente de elaboración propia (2021)-Tabla 9

### Premisas de Planes de Acción

La rentabilidad para el año 2023 se estima en un 23%.

Inflación según el BCRA promedio para el año 2022, 34.5%, para el año 2023 se estimó en 35%.

### *Flujo de fondo*

Flujo de Fondos	2021	2022	2023
Años del proyecto	2021	2022	2023
<b>INGRESOS</b>			
Por servicios	\$ 30.710.923,50	\$ 42.995.292,90	\$ 57.828.668,95
Ingresos por financiación	\$ 33.338.787,64	\$ 46.674.302,69	\$ 62.776.937,12
Ingresos por Plan de acción 1	\$ 5.123.976,89	\$ 8.966.959,56	\$ 24.121.121,21
Ingresos por Plan de acción 2	\$ 6.404.971,11	\$ 8.966.959,56	\$ 36.181.681,82
Ingresos por plan de acción 3	\$ 3.202.485,56	\$ 4.483.479,78	\$ 18.090.840,91
Ingresos por plan de acción 4		\$ 6.276.871,69	\$ 12.060.560,61

<b>Total, de ingresos</b>	<b>\$ 78.781.144,70</b>	<b>\$ 118.363.866,18</b>	<b>\$ 211.059.810,63</b>
<b>EGRESOS</b>			
Costo Por servicios	\$ -25.657.804,17	\$ -35.920.925,84	\$ -48.313.645,26
Gastos Operativos	\$ -32.982.984,79	\$ -46.176.178,71	\$ -62.106.960,37
Gastos por financiación	\$ -7.534.771,53	\$ -10.548.680,14	\$ -14.187.974,79
Egresos por plan de acción 1	\$ -1.900.860,00	\$ -1.807.000,00	\$ -3.368.480,00
Egresos por plan de acción 2	\$ -1.931.380,00	\$ -4.049.821,00	\$ -6.972.231,04
Egresos por plan de acción 3	\$ -842.000,00	\$ -969.268,00	\$ -638.205,00
Egresos por plan de acción 4	\$ -190.000,00	\$ -618.200,00	\$ -207.944,00
<b>TOTAL, DE EGRESOS</b>	<b>\$ -71.039.800,50</b>	<b>\$ -100.090.073,69</b>	<b>\$ -135.795.440,45</b>
UTILIDAD BRUTA	\$ 7.741.344,20	\$ 18.273.792,49	\$ 75.264.370,18
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 2.709.470,47	\$ 6.395.827,37	\$ 26.342.529,56
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 5.031.873,73</b>	<b>\$ 11.877.965,12</b>	<b>\$ 48.921.840,61</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 282.601,66</b>		
<b>TIR</b>	<b>49%</b>		

Fuente de elaboración propia (2021)-Tabla 10

Con los datos obtenidos, a través del VAN, percibimos que el proyecto generara beneficios y TIR, devuelve el capital invertido, la tasa máxima que soporta el proyecto estaría en el promedio aceptable, (49%), crea ganancias es decir será rentable.

Para ampliar ver anexo Presupuestos (Pag 49) -Flujo de fondo anual

### **Tabla de ROI**

Beneficios	\$ 115.542.476,41
Costos	\$ -23.495.389,04
<b>ROI</b>	<b>392%</b>

Fuente de elaboración propia (2021)-Tabla 11

Según los cálculos realizados, con el indicador ROI, se determina que por la inversión realizada, los resultados son positivos y es rentable dicha inversión y se obtendrá utilidades de \$3.92, por cada peso invertido.

### **Tabla de Rentabilidad**

<b>RENTABILIDAD</b>	
2023	23%
2019	19%
<b>DIFERENCIA</b>	<b>4%</b>

Fuente de elaboración propia (2021)-Tabla 12

## Diagrama de Gantt

Planes de Acción	2021					2022					2023																		
Descripción	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
<b>Plan de acción 1</b>																													
Definir la estrategia de diferenciación comercial que se implementara																													
Selección del proveedor																													
Comprar las licencias para incorporar en la página web, Fintech																													
Mejorar las tácticas en marketing digital																													
Diseño de estrategias de promociones (determinar los medios por los cuales se publicitarán)																													
Delinear las capacitaciones del personal																													
Coordina un cronograma de control																													
<b>Plan de acción 2</b>																													
Reorganización en el sector de sistemas																													
Seleccionar Proveedor de software																													
Contrato de software + licencia																													
Actualizar el registro general de los clientes.																													
Aplicar estrategia de conversión-																													
Diseño y construcción de gestión de control para medir la cantidad de nuevos clientes.																													
Realizar encuestas a clientes-remotas-Satisfacción																													
Diseño de cronograma de capacitación (frecuencia y duración)																													
Capacitación del personal																													
Mantenimiento de sistema																													
Coordina un cronograma de control desempeño.																													
Generar reporte para tomas de decisiones																													
<b>Plan de acción 3</b>																													
Diseñar promociones de combos de servicios-Estrategias de retención de clientes																													
Establecer alianza estratégica con proveedores para fortalecer e incrementar consumo.																													
Coordinar reuniones para definir las alianzas																													
Clasificar programa de Publicidad																													
Diseño de estrategias de publicidad para el segmento.																													
Adquisición de sistema de chatbot																													
Compra de licencia de servicio Chatbot																													
Reforzar encuesta de satisfacción del cliente interno																													
Aplicar la estrategia de calidad al cliente																													
<b>Plan de acción 4</b>																													
Recolección y segmentación de encuestas																													
Elaboración de análisis de los datos de las encuestas.																													
Diseñar planes de capacitación en software																													
Cronograma de capacitaciones																													
Impartir capacitaciones cada 6 meses																													
Generar informe de progreso																													

Fuente de elaboración propia (2021)-Tabla 13

## Conclusiones

Al cierre del presente trabajo, se pudo constatar a través del análisis efectuado a la Empresa Tarjeta Naranja, que es una empresa consolidada, con reconocimiento a nivel nacional por su trayectoria, su distinción en atención al cliente y la cultura que los caracteriza, siempre procurando desde el primer momento tener una relación especial con cada usuario. Algunos de los inconvenientes detectados, a través del presente estudio, los cuales son primordiales para conocer los factores críticos que afectan el funcionar de la misma, en este caso la pérdida de rentabilidad que se observa en los informes financieros en los periodos anteriores, a consecuencias falta de actualizaciones digitales, alta cantidad de morosos y elevadas tasas de interés comparadas con la competencia, productos sin rentabilidad y falencias en Marketing e imagen negativa en las redes sociales, son algunas de las causas que afectan su crecimiento.

Con la finalidad de buscar incrementar la rentabilidad, a un 23% para el periodo 2023, se trazaron los objetivos, con el propósito de remediar los problemas planteados, lo que permitirá a la empresa ser rentable al incorporar las tácticas sugeridas, por medio del aumento de ventas online, al llevar a cabo innovación en la plataforma digital, realizar los ajustes necesarios para disminuir el índice de morosos, el cual tendrá un efecto positivo en los estados contables futuros, como así también ampliar el mercado y optimizar el desempeño interno de la Empresa Tarjeta Naranja, que son algunos de los temas a tratados en este trabajo.

Unas de las fortalezas con que cuenta Tarjeta Naranja, es la cultura de trabajo y calidad del personal según información obtenida, y mediante las oportunidades que brinda el mercado, se considera óptima la aplicación de la planificación estratégica, con un futuro prometedor según estimaciones efectuadas, uno de los indicadores como el ROI, que nos brinda la información del valor estimativo por cada peso invertido, es positivo, se recuperaría \$3,92(pesos tres con noventa y dos 100).En conclusión el análisis demuestra, que las proyecciones de crecimiento estipuladas, conociendo las fluctuaciones del contexto presente y las aseveraciones futuras, el proyecto es rentable.

En el actual análisis no se logró, indagar sobre algunos aspectos importantes, como es formalización en el área Marketing, que cuenta con deficiencias organizacionales en el sector, y se recomienda para conservar y mantener una mejora continuidad y seguimiento del proyecto, poder implementar a futuro cercano la

aplicación del cuadro de mando integral(CMI), para sostener en el futuro una mirada sistemática e integral de la empresa, integrando la situación financiera de la empresa, los clientes, los procesos operativos internos y el aprendizaje y crecimiento, brindando así, la oportunidad de proteger el desarrollo de la empresa y crear una mayor vinculación y fidelización de los clientes fortaleciendo el posicionamiento de la misma.

Al concluir el presente análisis, se puede percibir que, a través de la planificación estratégica, se amplifica el análisis en diferentes áreas, la amplitud de conocimientos con que cuenta un profesional en administración, tanto en administración, marketing, recursos humanos y comercialización, son algunas de los medios con que cuenta, para desempeñarse en los diferentes ámbitos de la organización.

## Bibliografía

### Paginas online

AMBITO-*Inflación IPC indec (2021)* recuperados de:

<https://www.ambito.com/contenidos/inflacion-ipc-indec.html>

<https://www.ambito.com/negocios/tecnologia>

ARGENTINA.GOB.AR (2020)-*Residuos peligrosos*- recuperado-

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/decreto-148-2020-334445/texto>

BANCO CENTRAL-*Política financiera (2021)* recuperados de:

[https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/Sistemas Financieros](https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/Sistemas%20Financieros)

BBVA- (2021) *Nuestra plataforma de desarrollo nos habilita para construir*

*aplicaciones globales para todo el Grupo (2021)* recuperados de: -

<https://www.bbva.com/es/nuestra-plataforma-de-desarrollo-nos-habilita-para-construir-aplicaciones-globales-para-todo-el-grupo/>

CAMARA ARGENTINA DE COMERCIO ELECTRONICO (2020)-*Estudio anual del comercio electrónico* -recuperados de: <https://www.cace.org.ar>

COMUNICARSE (2020) -*El plástico reciclado llegara a las tarjetas de crédito y*

*debito*-recuperado de [https://www.comunicarseweb.com/noticia/el-plastico-reciclado-](https://www.comunicarseweb.com/noticia/el-plastico-reciclado-llega-las-tarjetas-de-credito-y-debito)

[llega-las-tarjetas-de-credito-y-debito](https://www.comunicarseweb.com/noticia/el-plastico-reciclado-llega-las-tarjetas-de-credito-y-debito)

ECONOMIPEDIA (2021)- *¿Sera 2021 el año de la inflación?* (2021) recuperados de:

<https://www.economipedia.com/actual>

-*Las claves económicas de la Argentina pospandemia(2021)* recuperados de:

[https://www.elauditor.info/actualidad/las-claves-economicas-de-la-argentina-pospandemia\\_a5f1b1c0d6b53fc3c338f1c5c](https://www.elauditor.info/actualidad/las-claves-economicas-de-la-argentina-pospandemia_a5f1b1c0d6b53fc3c338f1c5c)

EL CRONISTA (2021)-*Tarjetas: la Ciudad defiende flujo de casi \$ 1000 millones al mes*

(2021) recuperados de: <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/tarjeta-por-el-nuevo-impuesto-la-ciudad-ya-recaudo-1720-millones-en-dos-meses/>

-*Aumentó 14,3% el uso de tarjetas de débito, pero cayó 11,5% el del crédito en*

*2020(20/01/21)* recuperados de: <https://eleconomista.com.ar/2021-01-subio-uso-de-debito-cayo-credito/>

-2020: *Un gran año del débito con tarjetas de crédito en baja* (28/01/21) recuperados de: <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/balance-plastico-de-2020-un-gran-ano-del-debito-con-tarjetas-de-credito-en-baja/>

-*Cómo ganarle al Impuesto de Sellos que llega en los resúmenes de tarjetas de crédito* (04/02/21) recuperados de: <https://www.cronista.com/columnistas/como-ganarle-al-impuesto-de-sellos-que-llega-en-los-resumenes-de-tarjetas-de-credito/>

EL ECONOMISTA (2021) - *Martín Guzmán sostuvo que proyecta un crecimiento del PBI del 7% como base para 2021*(16/03/21) recuperados de: <https://eleconomista.com.ar/2021-03-martin-guzman-un-crecimiento-del-pbi/>

FRANCE24-(2021) *Las claves de la ONU para “hacer las paces con la naturaleza* (24/2/21) recuperados de: <https://www.france24.com/es/programas/medio-ambiente/20210224-medio-ambiente-pnuma-onu-informe-naturaleza>

INDEC (2021) -23/03/21. *Informe de avance del nivel de actividad. Cuarto trimestre de 2020* recuperados de: [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib\\_03\\_21B1D23916BF.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_21B1D23916BF.pdf)

-*Cuenta de generación del ingreso e insumo de mano de obra* (14/04/21) recuperados de: [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/cgi\\_04\\_219C96E27491.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/cgi_04_219C96E27491.pdf)

*Índice de precios al consumidor* (15/04/21) recuperados de: [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_04\\_21CDDCA5F8DD.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_21CDDCA5F8DD.pdf)

INFOBAE (2021)- *Pandemia y bancarización: los pagos de débito crecieron 14% en 2020, pero cayó el uso de tarjetas de crédito* (31/01/21) recuperados de: <https://www.infobae.com/economia/2021/01/31/pandemia-y-bancarizacion-los-pagos-de-debito-crecieron-14-en-2020-pero-cayo-el-uso-de-tarjetas-de-credito/>

ITSON- Martha Isabel Bojórquez Zapata Antonio Emmanuel Pérez Brito2013- recuperado <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>

NEO ATTACK- (2021) -*Estrategia de ventas y la táctica del email marketing.*- Recuperado-<https://neoattack.com/tacticas-marketing-online>



SciELO Ansoff, I. (1965). *The Corporate Strategy*. -  
recuperado [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-62762013000200007#:~:text](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762013000200007#:~:text)

TRIANA MORALES, DIEGO ANDRES (2014)- Estrategias de calidad de servicios - Universidad Cooperativa de Colombia-Facultad de Administración de Empresas- Villavicencio -Recuperado-  
+9\*\*[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/12830/1/2014\\_estrategias\\_calidad\\_servicio.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/12830/1/2014_estrategias_calidad_servicio.pdf)

TELAM (2021)-*Cómo son los nuevos hábitos de los consumidores a partir de la pandemia* (21/01/21) recuperados de: <https://www.telam.com.ar/notas/202101/542479-nuevos-habitos-consumidores-crisis-sanitaria-pandemia.html>

TOP20(2021) -*Startups a tener en cuenta en Argentina durante 2020* -El referente 2021-recuperado de <https://elreferente.es/america/startups/top-20-startups-de-argentina-en-2020/>

Libros

ANSOFF, I. (1965). *The Corporate Strategy*. New York, USA: Network, Editorial Mc Graw Hill

DÖRNER, N., GASSMANN, O. & GEBAUER, H. (2011). *Innovación en el servicio: ¿por qué es tan difícil de lograr?* *Journal of Business Strategy* 32 (3), 37–46

GARRIDO BUJ, SANTIAGO (2003) *Dirección Estratégica*. Editorial Mc Graw Hill.

HILL y JONES (2008)-*Administración Estratégica*- 8va edición

IDALBERTO CHIAVENATO (2016)-*Planeación estratégica*  
[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3\\_-\\_Planeacion\\_Estrategica\\_-\\_Chiavenato\\_-\\_3ra\\_Ed](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3_-_Planeacion_Estrategica_-_Chiavenato_-_3ra_Ed)

ROBERT S. KAPLAN, DAVID P. NORTON (2000)-*Cuadro de mando Integral* - Editorial Gestion 2000, Barcelona, 2002 .

MICHAEL E. PORTER, (2008) *ESTRATEGIA COMPETITIVA-Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*.

MICHAEL E. PORTER, (1991) *Ventaja competitiva* - Editorial Rei Argentina, S.A,

MICHAEL E. PORTER (1995) *Estrategia y ventaja competitiva*-Editorial Patria

RAMÍREZ ROJAS JOSÉ L., (2007). Material del curso: Gestión estratégica, *Maestría en Ciencias Administrativas*, IIESCA UV, México

ROBBINS, STEPHEN P. y COULTER, MARY (2014) *fundamentos de la planificación* PEARSON, 12 Ed. México,

ROGER J. BEST (2007), *Marketing estratégico* 4 ed,

THOMPSON ARTHUR A. - GAMBLE JOHN E., PETERAF MARGARET A.,  
STRICKLAND III A. J. - *Administración estratégica teoría y casos* (2012)18ed.  
Editora McGraw-Hill/Interamericana Editores

Thompson y Strickland, (2004) *Administración Estratégica*. Editorial: MC Graw Hill.

VICUÑA ANCÍN, JOSÉ MARÍA SAINZ DE (2017) *El plan estratégico en la práctica*  
5 ed.

## ANEXOS

### *Anexo 1*



<https://www.elauditor.info/actualidad/las-claves-economicas->

El ministro de Economía, Martín Guzmán, aseguró hoy que el Gobierno nacional espera un crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) del 7% como base para 2021, a partir de los indicadores que ratifican una consolidación de la recuperación de la actividad, el empleo, y el fortalecimiento de las cuentas públicas. 16 mar. 2021  
<https://www.economista.com.ar/2021-03-martin-guzman-un-crecimiento-del-pbi>

### *Anexo 2*

. Otra gran sorpresa es que pese a la pandemia y aunque hoy más que nunca los consumidores utilizan el canal online para informarse y planificar sus compras, el 59% de los consumidores continua realizando sus compras directamente en el establecimiento colocando a la tienda física como el lugar preferido para realizar la compra, donde predominan los productos de alimentación, limpieza para el hogar y cuidado personal, mientras que en las categorías de moda, deporte, electrónica y juguetes se refleja un reparto equitativo entre el canal online y offline.  
<https://www.ambito.com/negocios/tecnologia>

### *Anexo 3*

<https://www.ambito.com/contenidos/inflacion-ipc-indec.html>

AÑO	Inflación Anual	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
2021	42,65%	4,04%	3,57%	4,81%									
2020	36,15%	2,25%	2,01%	3,34%	1,50%	1,54%	2,24%	1,93%	2,70%	2,84%	3,76%	3,16%	4,01%
2019	53,83%	2,91%	3,77%	4,68%	3,44%	3,06%	2,72%	2,20%	3,95%	5,89%	3,29%	4,25%	3,74%
2018	47,65%	1,76%	2,42%	2,34%	2,74%	2,08%	3,74%	3,10%	3,89%	6,53%	5,39%	3,15%	2,57%
2017	24,80%	1,59%	2,07%	2,37%	2,66%	1,43%	1,19%	1,73%	1,40%	1,90%	1,51%	1,38%	3,14%
2016	34,59%	9,00%	5,00%	2,40%	1,50%	3,60%	2,90%	2,70%	0,40%	0,40%	0,60%	1,10%	0,80%
2015	17,19%	0,20%	0,25%	0,98%	0,74%	1,48%	1,32%	1,44%	1,33%	1,35%	0,93%	2,00%	3,90%
2014	28,27%	4,95%	5,12%	2,43%	1,72%	1,87%	1,51%	1,35%	1,63%	1,59%	1,23%	0,91%	0,95%
2013	14,76%	1,02%	1,06%	1,01%	0,96%	1,26%	1,35%	1,13%	1,13%	1,09%	1,14%	1,22%	1,49%
2012	13,13%	0,96%	0,99%	1,18%	1,13%	1,02%	0,99%	0,97%	1,03%	1,11%	1,03%	1,00%	0,97%

#### Anexo 4

Eso significa, si se extrapolan los datos a toda la población urbana del país, que entre julio y septiembre de este año hubo 2 millones de personas ocupadas menos que en igual período de 2019. Como proporción, hubo 200.000 personas más consideradas por la estadística como desocupadas, y 1,8 millones personas menos buscando trabajo.

#### Anexo 5

Según informes técnicos de INDEC, los puestos de trabajo totales del cuarto trimestre de 2020 ascendieron a 20.182 (expresados en miles). De ellos, el total de puestos de trabajo asalariados alcanzó los 14.838, de los cuales solo 10.352 registrados y los puestos restantes de trabajo no asalariados, y sin registro. Lo que se observa una caída de 7,5% en los puestos totales, de los cuales 9,5% es en lo asalariados y 6,8% en los asalariados. La participación de la remuneración al trabajo asalariado (RTA) alcanzó 45,5% del valor agregado bruto (VAB) a precios básicos, es decir, un descenso de 0,77 puntos porcentuales (p.p.) respecto a igual trimestre de 2019. Por su parte, la participación del excedente de explotación bruto (EEB) se incrementó en 2,78 p.p. y en el ingreso mixto bruto (IMB) tuvo un descenso de 0,06 p.p.

<https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa> publicado el 14/04/21

En la caracterización de la estructura de la población ocupada según rama de la ocupación principal, se observa que, del total de ocupados, el 51,4% se concentra en cuatro ramas de actividad: el 17,0% se emplea en el comercio; el 13,2% trabaja en la industria manufacturera; el 11,1% se desempeña en actividades de servicios financieros, de alquiler y empresariales; y un 10,1% de ocupados se concentra en la construcción. Por otro lado, un 8,6% de los ocupados se encuentra en la rama de enseñanza; y otro 8,5%,

en la de administración pública y defensa. Cabe destacar que el rubro de hoteles y restaurantes llegó a un 2,7%, lo que lo ubica 1 p.p. por debajo del trimestre anterior (3,7%) y 1,3 p.p. por debajo del cuarto trimestre del 2019 (4,1%) <https://www.indec.gob.ar/>

### **Anexo 6**

Las compañías financieras podrán:

- a) Recibir depósitos a plazo;
- b) Emitir letras y pagarés;
- c) Conceder créditos para la compra o venta de bienes pagaderos en cuotas o a término y otros préstamos personales amortizables;
- d) Otorgar anticipos sobre créditos provenientes de ventas, adquirirlos, asumir sus riesgos, gestionar su cobro y prestar asistencia técnica y administrativa;
- e) Otorgar avales, fianzas u otras garantías; aceptar y colocar letras y pagarés de terceros;
- f) Realizar inversiones en valores mobiliarios a efectos de pre-financiar sus emisiones y colocarlos;
- g) Efectuar inversiones de carácter transitorio en colocaciones fácilmente liquidables;
- h) Gestionar por cuenta ajena la compra y venta de valores mobiliarios y actuar como agentes pagadores de dividendos, amortizaciones e intereses;
- i) Actuar como fideicomisarios y depositarios de fondos comunes de inversión; administrar carteras de valores mobiliarios y cumplir otros encargos fiduciarios;
- j) Obtener créditos del exterior, previa autorización del Banco Central de la República Argentina, y actuar como intermediarios de créditos obtenidos en moneda nacional y extranjera;
- k) Dar en locación bienes de capital adquiridos con tal objeto, y
- l) Cumplir mandatos y comisiones conexos con sus operaciones.

<https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/SistemasFinanciero>

## **Anexo 7**

Se pudo observar y destacar la maduración del canal online registrando una suma de más de 1.284.960 nuevos compradores, sumando un total de 20.058.206 compradores online.

En el e-commerce, un 39% de los pagos se realizaron con tarjeta de crédito, 25% con billeteras digitales, 17% con tarjeta de débito y 6% de transferencias bancarias.

El informe de Worldpay revela otros datos sobre el negocio de los medios de pago en la Argentina. En el comercio físico, la torta quedó repartida entre 37% de efectivo, 21% de tarjetas de crédito, 23% de tarjetas de débito bancario, 11% de billeteras electrónicas, 2% de tarjetas prepagas, entre otros medios. El estudio, que explica tendencias y brinda datos sobre más de 40 países y sus hábitos a la hora de elegir de qué forma pagar. En el caso argentino, el 37% de pagos en cash se ubica por debajo de México (45%) y Perú (44%) pero por encima de Brasil (35%), Colombia (34%) y Chile (31 por ciento).

En relación al comportamiento de la región: “El uso de efectivo en el punto de venta en América latina cayó un 34,7% como resultado de la pandemia, del 58,2% de las operaciones en 2019 al 38% en 2020. El efectivo fue la base del comercio latinoamericano, capturando la mayoría del gasto, pero se redujo en la región: 31,3% en Argentina, 24,9% en Brasil y 36,8% en México. La pandemia aceleró el declive del efectivo en más de tres años”. Para la región, Worldpay estima que la caída del efectivo continuará, independientemente de cómo evolucione la pandemia y sus efectos sobre el comercio. La caída se repitió en todas regiones: 21,9% en América del Norte, 33,6% en Europa, 34,7% en América Latina y 36,6% en Asia-Pacífico. Algunos países registraron niveles históricamente bajos de uso del efectivo, como Canadá (5,4%), Noruega (4,5%), Estados Unidos (11,9%), Australia (8%), Hong Kong (8%) o Suecia (8%).

## **Anexo 8**

El socio de First, Guillermo Barbero comentó en infobae fueron muy oportunas las normas emitidas por el BCRA, las cuales permitieron la refinanciación de los saldos vencidos impagos en hasta 12 cuotas mensuales (<https://www.infobae.com/economia/2021/01/31/>),

Los Planes Ahora 3, Ahora 6 y Ahora 12 tuvieron un incremento en el cuarto trimestre -contra el tercer trimestre de 2020- de del 64,7%, 61,1% y 25,4%, respectivamente, aunque un descenso en la comparación interanual del 14,8%, 21,1% y 7,4 %, los planes Ahora ganan participación en el total de las compras con tarjeta de crédito. Los Planes Ahora 3 y Ahora 6 continúan su recuperación, mientras Ahora 12 representa casi el 50% de las operaciones en los planes Ahora”, comentó Ballarino.  
<https://www.cronista.com/finanzas-mercados-tendencias>

### ***Anexo 9***

El contrato de teletrabajo existe cuando se realizan actos, obras o se prestan servicios propios del contrato de trabajo desde el domicilio de la persona que trabaja o desde lugares distintos al establecimiento del empleador, por medio de tecnologías de la información y comunicación. Los trabajadores tienen los mismos derechos y obligaciones que las personas que trabajan de forma presencial

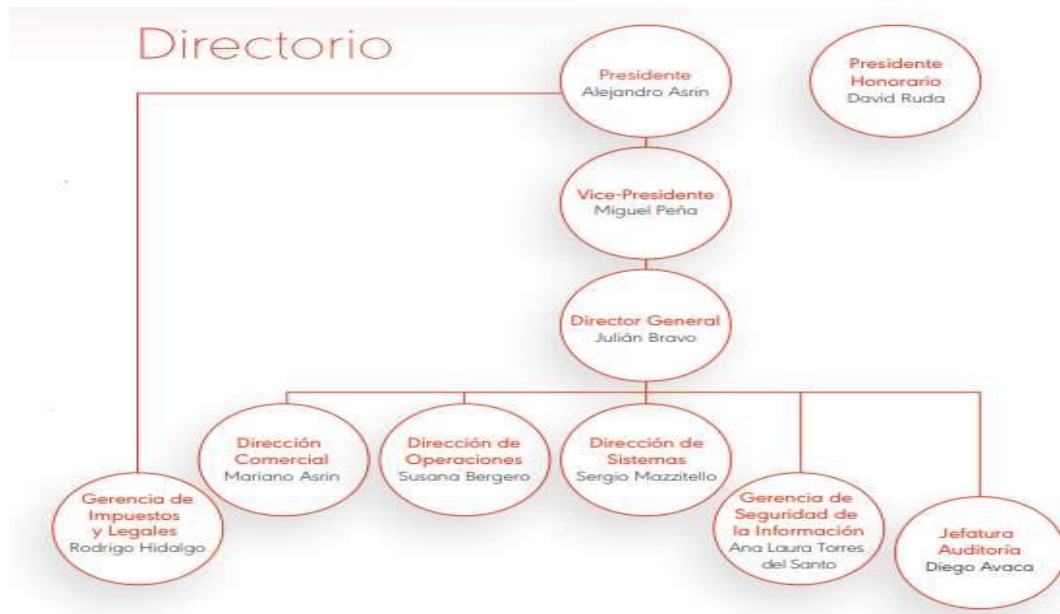
### ***Anexo 10***

El contrato de teletrabajo existe cuando se realizan actos, obras o se prestan servicios propios del contrato de trabajo desde el domicilio de la persona que trabaja o desde lugares distintos al establecimiento del empleador, por medio de tecnologías de la información y comunicación. Los trabajadores tienen los mismos derechos y obligaciones que las personas que trabajan de forma presencial

### ***Anexo 11***

Se aplicará una alícuota del 1,2% que recae sobre todas las operaciones -compras, pago de impuestos o servicios, por ejemplo- que se abonen con las tarjetas de crédito, sean en cuotas o en un solo pago, que se realicen desde el 1 de enero del 2021  
<https://www.cronista.com/finanzas-mercados-medidas>

### ***Anexo 12***



Naranja, 2018, <https://bit.ly/3hc60lg>

### **Anexo 13**

El comercio electrónico en Argentina creció durante 2020 un 124% respecto al año anterior y registró una facturación de \$905.143 millones de pesos. Esta cifra surge del Estudio Anual de Comercio Electrónico en Argentina que realiza Kantar Insights para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico ([www.cace.org.ar](http://www.cace.org.ar))

### **Anexo 14**

Fortalezas	Debilidades
Liderazgo en el mercado Buen clima laboral Cobertura en todo el país Alianza con Visa Crecimiento continuo Gestión de Proveedores Plan de sustentabilidad-Plan RSE	Alta cantidad de morosos Tasas elevadas Área de Marketing Perfil en redes sociales Gestión de reclamos Tienda naranja
Oportunidades	Amenazas
Crecimiento de mercado. Aumento de consumo, por auge de compras online. Redes Sociales Necesidad de diferenciación en el mercado	Alta inflación Crecimiento competencia-Mercado Fintech Imagen percibida



### **Anexo 15**

El directivo cuenta con dos herramientas básicas de planificación:

El plan estratégico (a largo plazo: 3 años) se elabora conjuntamente con los otros miembros del comité de dirección de la empresa,

Su concreción práctica en el plan anual (el plan de gestión o equivalente). Puede ser elaborado por la propia dirección general, haciendo un despliegue del plan estratégico aprobado.

En el plan estratégico, se adoptan las principales decisiones estratégicas corporativas, como la definición de la misión, visión, valores, estrategia competitiva, estrategia de cartera de negocios con los que vamos a contar, y las correspondientes estrategias funcionales (de marketing, producción, recursos humanos, económico financiera, etc.).

### **Anexo 16 TECHNISYS**

Technisys es un proveedor global de plataformas de banca digital. Ayuda a los bancos tradicionales a transformarse en digitales, y a los challenger, neobanks y las empresas fintech a abrirse al mercado.

Sus fundadores Miguel Santos, Adrián Iglesias y Germán Pugliese-Bassi plantearon el reto de crear una empresa trascendente, que pudiera aportar valor al mercado, a los clientes y ayudarles a destacar en la experiencia que ofrecían al usuario. Crearon Technisys con el objetivo de hacer que las entidades bancarias fueran más competitivas, pudiesen diferenciarse y, al mismo tiempo, aportasen valor a sus clientes, accionistas y empleados.

A través de su herramienta los usuarios pueden disfrutar de experiencias digitales que facilitan su relación diaria con los bancos. Mediante su Cyberbank Core y la flexibilidad que ofrece el Composition Paradigm puede crear sus productos en tiempo record. Technisys centra su acción en APIs y microservicios que constituyen el backbone digital para el sistema bancario de los próximos 20 años.

## Actualidad de fintech en Argentina



<https://startupeable.com/fintech-argentina/>

### Anexo 17

Entre el 2018 y el 2020, la cantidad de startups fintech en Argentina ha aumentado en poco más del doble, pasando de 133 a 268 fintechs. Dentro de ellas, el mayor número de fintechs argentinas se encuentra en la Ciudad de Buenos Aires, seguida por la Provincia de Buenos Aires, Córdoba y Mendoza.

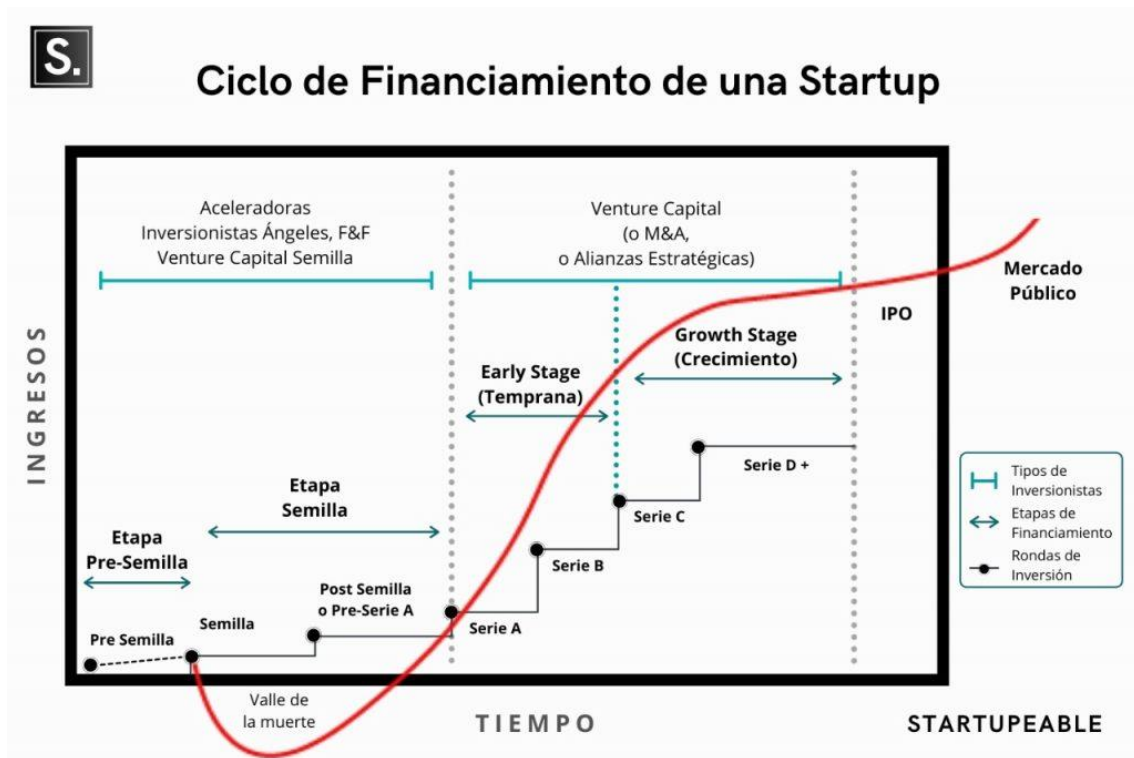
**Características de Rondas de Financiamiento**

	Pre Semilla	Semilla	Post Semilla / Pre Serie A	Serie A	Serie B	Serie C+
¿Cuándo levantar capital?	Idea MVP pre ingresos	Lanzamiento MVP MVP con ingresos	Product Market Fit Temprano	Product Market Fit Demostrado	Unit Economics LTV:CAC>3:1 Cerca a la rentabilidad	Camino claro a un Exit Crecimiento a través de canales probados
Tracción (Ingresos mensuales)	Insignificante	USD\$ 5-30k	USD \$10k-50 k	USD \$60-100k	USD \$200k+	USD \$500k+
¿De quiénes?	Familia y Amigos Ángeles Aceleradoras Fondos Semilla	Inversionistas ángeles Fondos Semilla	Fondos Semilla Fondos Serie A	Fondos Serie A & B		Fondos de VC de Etapa de Crecimiento
¿Para hacer qué?	Construir el MVP y equipo	Invertir en crecer y pulir el MVP	Alcanzar temprana escalabilidad	Escalabilidad	Agresiva escalabilidad y rentabilidad	Expansión / Prepararse hacia un Exit
Tamaño promedio de la Ronda	< USD \$200k	USD \$300k -600k	USD \$1-2M	USD \$3-6M	USD \$15-25M	USD \$25-50M
Valuación Pre Money	USD \$0.5-2M	USD \$3-5M	USD \$5-10M	USD \$15-30M	USD \$30-60M	USD \$100M+

STARTUPEABLE

\*Descarga la versión completa de este esquema, al final del artículo.

<https://startupeable.com/financiamiento-startups/>



<https://startupeable.com/financiamiento-startups/>

### Brubank

Vertical fintech: Digital Banking

Etapas y Capital levantado: Semilla / USD \$12.8M

Año de Fundación: 2017

Fundadores: Juan Bruchou, Pablo Sanchez, Diego Pando

Inversionistas:

Brubank es un banco digital argentino fundado por Juan Bruchou, ex-CEO de Citi Argentina y Citi South Latam; Diego Pando, co-fundador de Bumeran y Digital House; y Pablo Sánchez, product Manager en Mercado Libre y Co-fundador y CEO de Mango Payments Inc. Esta fintech argentina ofrece una app de banca móvil en la que puedes ahorrar en pesos y dólares y asociarlo a una tarjeta de débito Visa, hacer un cambio entre dólares estadounidenses y pesos argentinos, depósitos a plazo fijo y sacar préstamos personales.

**brubank** ¿Quiénes somos? Precios Seguridad Ayuda Robo o extravío

No somos la app de un banco.  
**Somos un banco en una app.**

Bajátela y sé de los primeros en tener una cuenta.

Available on the App Store GET IT ON Google Play

<https://startupeable.com/fintech-argentina/>

Fintech Argentina: Top 11 fintechs argentinas para seguir en 2021

### *Anexo plan de accion 1*



**| Llego el momento de entrenar a tu equipo**  
 con la mejor capacitación online

Escoge la **cantidad** de usuarios que quieres capacitar

Alianza:

**Aplicar alianza**

Producto	Precio	Cantidad	Subtotal
Capacitación online corporativa	\$300.00 \$264.50	<input type="text" value="50"/>	\$13,224.85

**Contactar asesor**

<https://ubits.mx/nuestros-planes/precio/>

## ***Anexo plan de acción 2***

Tácticas de marketing online para mejorar la conversión y fidelización de usuarios

Solo algunas de las tácticas de marketing online que se pueden aplicar para mejorar la tasa de conversión de un sitio web.

Diseño de la página web la tarjeta de presentación de cualquier tienda online o página web va a ser la apariencia de la misma. El diseño: lo que entra por los ojos nos permite sacar conclusiones de un simple vistazo. La experiencia de usuario: se trata de facilitar al visitante la navegación por el sitio web.

Chatbot o Chat en vivo: siempre es mejor poder contar con una opción de ayuda o asistencia. Que una página cuente con un chatbot instalado es un aliciente para cerrar conversiones

Marketing de contenidos elaborar artículos completos que les aporten valor va a ser una opción que conseguirá incrementar la posibilidad de cerrar conversiones y, por tanto, de mejorar las ventas. Con esta táctica de marketing, además de ayudar a incrementar ventas, se tiene gran éxito con la fidelización de seguidores.

Poner en práctica el copywriting para provocar sensaciones o emociones en el usuario. Se puede resaltar sus beneficios de un modo claro y directo para poder expresar perfectamente todas las necesidades que el producto satisfará al usuario.

Estrategias de Social Media Muchas de las conversiones en redes sociales se cierran con la publicidad en las mismas, pero también por venta directa, ya que ahora muchas incluyen esa posibilidad.

Campañas de Email Marketing son detalles como el diseño de la comunicación, el asunto del envío, los botones a incluir en la misma o la claridad de los links insertados. No se deja nada al azar, hay una perfecta integración entre la estrategia de ventas y la táctica del email marketing. <https://neoattack.com/taticas-marketing-online>

Encuesta

Medir la calidad del trabajo que se realiza dentro de una empresa es clave para el buen desarrollo de un negocio. Para ello es necesario examinar, desde diferentes perspectivas,

la evaluación del desempeño de los empleados y así obtener una visión completa del valor que aporta a la empresa. El desempeño laboral trata de medir la calidad del servicio o del trabajo que realiza un empleado, teniendo en cuenta tanto sus competencias profesionales como sus habilidades interpersonales. Planilla de control

### **Anexo Plan de Accion 3 - Planilla de evaluación de Desempeño**

Cargo / Posición	Gerente	Departamento	Fecha de Ingreso	Evaluaciones	Perfil
Pasante	Bobby Cox	Plan	14.03.17	2	<a href="#">Ir a Perfil de Empleado</a>
Analista	Bobby Cox	Plan	02.02.16	3	<a href="#">Ir a Perfil de Empleado</a>
Analista	Jim Leyland	Recursos Humanos	05.09.18	3	<a href="#">Ir a Perfil de Empleado</a>
Analista de Tesorería	Jim Leyland	Recursos Humanos	01.07.18	2	<a href="#">Ir a Perfil de Empleado</a>
Pasante	Jim Leyland	Recursos Humanos	25.11.17	2	<a href="#">Ir a Perfil de Empleado</a>
Pasante	Tony LR	Dirección Ejecutiva	04.10.19	2	<a href="#">Ir a Perfil de Empleado</a>
Gerente RRHH	Tony LR	Dirección Ejecutiva	13.05.18	3	<a href="#">Ir a Perfil de Empleado</a>
Tecnico	Charles Kabore	Operaciones	15.01.16	2	<a href="#">Ir a Perfil de Empleado</a>
Tecnico	Charles Kabore	Operaciones	01.12.17	2	<a href="#">Ir a Perfil de Empleado</a>
Gerente Operaciones	Tony LR	Dirección Ejecutiva	02.01.16	2	<a href="#">Ir a Perfil de Empleado</a>
Gerente Planificación	Tony LR	Dirección Ejecutiva	01.06.15	2	<a href="#">Ir a Perfil de Empleado</a>
Pasante	Bobby Cox	Plan	01.01.19	0	<a href="#">Ir a Perfil de Empleado</a>

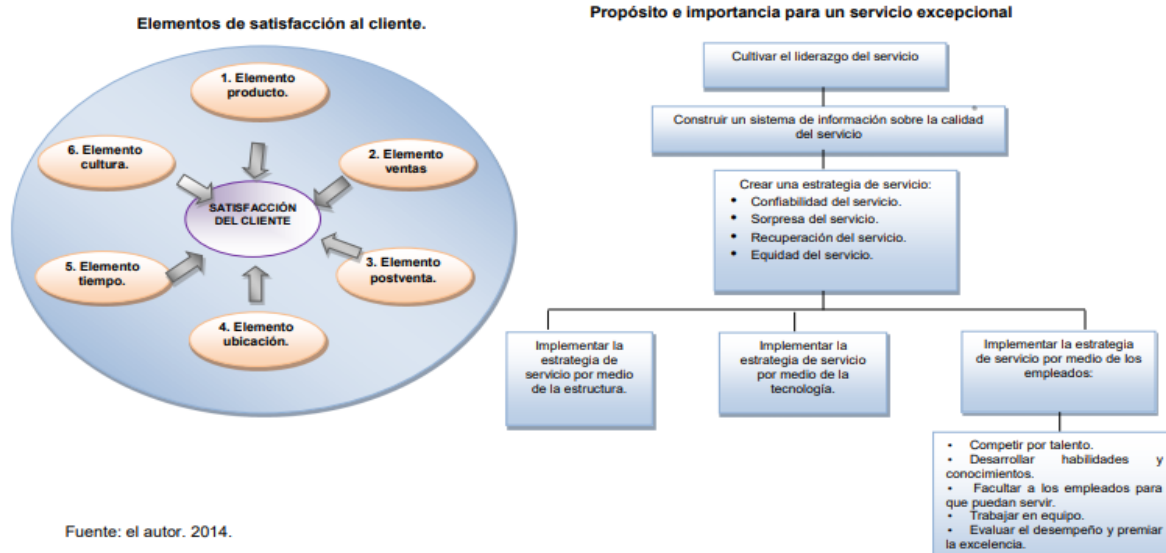
**Estrategias de calidad de servicios, Diego Andres Triana Morales, (2014) pag. 99**

**Universidad Cooperativa de Colombia-Facultad de Administracion de Empresas-Villavicencio**

[https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/12830/1/2014\\_estrategias\\_calidad\\_servicio.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/12830/1/2014_estrategias_calidad_servicio.pdf)

## Anexo Plan de Acción 4

**5.1.10 PROPORCIONAR ESTRATEGIAS DEL SERVICIO AL CLIENTE A PARTIR DE UN VALOR PARA EL CLIENTE Y QUE ESTABLEZCA UNA POSICIÓN COMPETITIVA REAL PARA LA EMPRESA.** A continuación se dan a conocer las estrategias de servicio al cliente a partir del valor para el mismo con base en los elementos de satisfacción, el propósito e importancia que requiere un servicio seccional.



Fuente: el autor. 2014.

## Anexos Presupuestos

**Cuadro 1.5 | Expectativas de inflación anual — IPC Núcleo**

Precios minoristas (IPC núcleo)					
Período	Referencia	Mediana (REM dic-20)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM dic-20)	Dif. con REM anterior*
2021	var. % i.a.; dic-21	50,0	0,0 (1)	49,8	-0,5 (1)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	50,0	-1,8 (1)	49,8	-1,4 (1)
2022	var. % i.a.; dic-22	39,0	+1,0 (2)	39,1	+1,2 (1)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	39,0	+0,1 (2)	39,1	0,0 (1)
2023	var. % i.a.; dic-23	31,4	-	31,5	-

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

Fuente: REM - BCRA (dic-20)

Por otra parte, la previsión de las y los analistas encuestados de la inflación núcleo para los próximos 12 meses disminuyó en 1,8 p.p. con relación al relevamiento pasado, ubicándose en 50,0% i.a., mientras que la inflación núcleo interanual proyectada para los próximos 24 meses sería de 39,0% (+0,1 p.p. respecto del REM previo).

<http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM201230%20Resultados%20web.pdf> Banco Central 2020







Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 16 de diciembre de 2020

En la sesión del día de la fecha (Acta N° 1256) el Consejo Directivo aprobó la siguiente resolución:

VISTO:

I. Las atribuciones de este Consejo Profesional para "Dictar las medidas y disposiciones de todo orden que estime necesarias o convenientes para el mejor ejercicio de las profesiones cuya matrícula controla" (art. 2º, Inc. f) Ley N° 466).

II. La necesidad de evaluar la actualización de la unidad de medida en la que se expresan los honorarios mínimos sugeridos para el Contador Público, denominada "módulo", que se desprende del Informe aprobado por Resolución C. D. N° 63/2007, aplicable también al Licenciado en Administración por Resolución C. D. N° 12/2010, Licenciado en Economía por Resolución C. D. N° 13/2010 y el Actuario por Resolución C. D. N° 14/2010.

III. La propuesta elevada por el Comité de Seguimiento y Revisión Permanente de los Honorarios Mínimos Sugeridos creado por la Resolución C. D. N° 72/2008, y

CONSIDERANDO:

Que en el seno del citado Comité se han revisado las variables tenidas en cuenta en oportunidad de haberse realizado la anterior actualización.

Se detallan, a continuación, dichas variables:

- 1.- En primer término, se consideró la variación del Índice de precios Internos mayoristas (IPIM), elaborado por el INDEC, el cual refleja un incremento del 36%.
- 2.- En segundo lugar, se evaluó la variación ocurrida en la escala salarial respecto de las remuneraciones de empleados de comercio por considerarse un convenio significativo y relacionado con la profesión. Para ello se tomó la remuneración para el empleado administrativo categoría "A" Inicial, la cual registra un incremento del 28,56%.

EL CONSEJO DIRECTIVO DEL  
CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES  
RESUELVE:

Art. 1º.- ESTABLECER el valor del módulo para los honorarios mínimos sugeridos (dispuesto por el Anexo de la Resolución C. D. N° 63/2007) en un valor de \$ 500.- (pesos quinientos), a partir del 1º de enero de 2021.

Art. 2º.- COMUNÍQUESE, regístrese y archívese.



*Julio Rubén Rotman*  
Secretario

*Gabriela V. Russo*  
Presidenta

---

*Honorarios mínimos sugeridos*


---

**Art. 14 - punto 1:**

<b>5.1. Las funciones directivas de análisis, planeamiento, organización, coordinación y control</b>	<b>COMPLEJIDAD</b>		
	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
1 Desarrollo de herramientas para la toma de decisiones	600	300	150
2 Asesoramiento en la definición de Misión, Visión y Valores	500	300	250
3 Plan estratégico de negocios	600	400	250
4 Estrategias y herramientas para la excelencia organizacional	500	350	250
5 Administración de consorcios	<b>por hora</b>		
6 Elaboración del Informe de Gestión en Administración de Consorcios	300	150	100
7 Generación de Informes para cada nivel decisorio	300	150	100
8 Elaboración de Presupuestos	1200	600	400
9 Implantación de sistemas de costos	1200	600	400
10 Control de Gestión y definición de estándares	1200	600	400
11 Generación de Tablero de Comando y Tablero de Mando	1200	600	400
12 Negociación y mediación con otras organizaciones y con el sector público	300	150	100
13 Diagnóstico de la Calidad de la Gestión	800	600	400
14 Implementación del Plan de Mejoras	1200	700	500
15 Tutorías de Calidad	1500	1000	600
16 Participación y coordinación en la elaboración del diagnóstico de la situación de la organización frente a la responsabilidad social empresarial.	<b>por hora</b>		
17 Desarrollo, implementación u optimización de políticas, programas y actividades de responsabilidad social empresarial	<b>por hora</b>		
18 Asesoramiento y elaboración del reporte de sostenibilidad y/o balance social	<b>por hora</b>		
19 Verificación independiente del reporte de sostenibilidad y/o balance social	<b>por hora</b>		

---

*Honorarios mínimos sugeridos*

---

**Art. 14 - punto 1:**

<b>5.1. Las funciones directivas de análisis, planeamiento, organización, coordinación y control</b>	<b>COMPLEJIDAD</b>		
	<b>ALTA</b>	<b>MEDIA</b>	<b>BAJA</b>
1 Desarrollo de herramientas para la toma de decisiones	600	300	150
2 Asesoramiento en la definición de Misión, Visión y Valores	500	300	250
3 Plan estratégico de negocios	600	400	250
4 Estrategias y herramientas para la excelencia organizacional	500	350	250
5 Administración de consorcios	<b>por hora</b>		
6 Elaboración del Informe de Gestión en Administración de Consorcios	300	150	100
7 Generación de Informes para cada nivel decisorio	300	150	100
8 Elaboración de Presupuestos	1200	600	400
9 Implantación de sistemas de costos	1200	600	400
10 Control de Gestión y definición de estándares	1200	600	400
11 Generación de Tablero de Comando y Tablero de Mando	1200	600	400
12 Negociación y mediación con otras organizaciones y con el sector público	300	150	100
13 Diagnóstico de la Calidad de la Gestión	800	600	400
14 Implementación del Plan de Mejoras	1200	700	500
15 Tutorías de Calidad	1500	1000	600
16 Participación y coordinación en la elaboración del diagnóstico de la situación de la organización frente a la responsabilidad social empresaria.	<b>por hora</b>		
17 Desarrollo, implementación u optimización de políticas, programas y actividades de responsabilidad social empresaria	<b>por hora</b>		
18 Asesoramiento y elaboración del reporte de sostenibilidad y/o balance social	<b>por hora</b>		
19 Verificación Independiente del reporte de sostenibilidad y/o balance social	<b>por hora</b>		