

**Universidad Siglo 21**



**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**“Planificación Estratégica para la empresa Naranja con el fin de maximizar su penetración en el mercado meta”**

Profesor: Vittar, Carlos

Autora: Vera, Miriam Marcela

Legajo: VADM12045

DNI: 29102101

2021

## **Resumen**

El presente Reporte de Caso tuvo como objetivo ofrecer a la empresa Naranja, la revisión de los procesos y estrategias para lograr a mediano plazo, el aumento de la penetración en el mercado meta. La propuesta se realizó por las falencias detectadas al momento de promocionar los servicios, de los cambios en la percepción de los clientes sobre la empresa, sobre la disminución del stock de clientes activos y el crossselling de la cartera de clientes.

Para lograr un óptimo resultado al llevar a cabo las tácticas sugeridas, se debe gestionar por medio de la innovación tecnológica; aplicada a la difusión de la marca, venta de productos, medición de satisfacción de los clientes y los colaboradores.

Para la implementación del plan la empresa deberá invertir \$5.841.000, con un retorno sobre la inversión del 122% en el tiempo previsto por la planificación. Por lo expuesto se puede afirmar que el presente Reporte de Caso es de viable aplicación.

Palabras clave:

Penetración. Mercado. Estrategias. Planificación. Innovación tecnológica

## **Abstract**

The objective of this Case Report was to offer the Naranja company a review of the processes and strategies to achieve, in the medium term, increased penetration in the target market. The proposal was made due to the shortcomings detected at the time of promoting the services, the changes in the perception of customers about the company, the decrease in the stock of active customers and the cross-selling of the customer portfolio.

To achieve an optimal result when carrying out the suggested tactics, it must be managed through technological innovation; applied to the diffusion of the brand, sale of products, measurement of customer and employee satisfaction.

For the implementation of the plan, the company must invest \$ 5,841,000, with a return on investment of 122% in the time provided by the planning. Based on the foregoing, it can be affirmed that this Case Report is of feasible application.

Keywords:

Penetration. Market. Strategies. Planning. Technological innovation

## Índice de Contenido

<b>Resumen</b> .....	1
<b>Abstract</b> .....	1
Introducción.....	4
Análisis Situacional.....	6
<i>Análisis del Macro Entorno</i> .....	7
<i>Análisis del Micro Entorno</i> .....	12
<i>Análisis Interno</i> .....	13
<i>Cadena de valor</i> .....	13
<i>Foda de la Organización</i> .....	16
<i>Análisis Específico de la Carrera – Matriz BCG</i> .....	17
Marco Teórico.....	17
Diagnóstico y discusión .....	20
<i>Declaración del problema</i> .....	20
<i>Justificación del problema</i> .....	21
<i>Conclusión diagnóstica</i> .....	22
Propuesta.....	22
<i>Lineamientos estratégicos</i> .....	22
<b>Objetivo General</b> .....	23
<b>Objetivos Específicos</b> .....	23
<i>Alcance del Plan</i> .....	24
<b><i>Tácticas a implementar</i></b> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<i>Táctica N° 1: “Eficientización las redes sociales de Naranja”</i> .....	25
<i>Táctica N° 2: “Aumentar 100% las ventas del Market Place de Naranja”</i> .....	26
<i>Táctica N° 3: “Alcanzar un NPS superior a 60”</i> .....	27
<i>Táctica N° 4: “Incremento de Market Share en volumen de préstamos personales”</i> .....	29
<b><i>Presupuesto final</i></b> .....	31
<b><i>Diagrama de Gantt</i></b> .....	31
<b><i>Retorno de la Inversión</i></b> .....	32
Conclusiones Finales .....	33
Recomendaciones Profesionales.....	34
Bibliografía .....	35
<b>ANEXOS</b> .....	36

<i>ANEXO 1</i> .....	36
<i>ANEXO 2</i> .....	38
<i>ANEXO 3</i> .....	39
<i>ANEXO 4</i> .....	40
<i>ANEXO 5</i> .....	41

### **Índice de Imágenes**

Ilustración 1, Matriz BCG.....	17
Ilustración 2, Táctica 1.....	25
Ilustración 3, Táctica 2.....	27
Ilustración 4, Táctica 3.....	28
Ilustración 5, Táctica 4.....	30
Ilustración 6, presupuesto Final .....	31
Ilustración 7, Diagrama de Gantt.....	31

### **Índice de Tablas**

Tabla 1, Matriz Foda.....	16
---------------------------	----

## Introducción

En el siguiente reporte de caso correspondiente a la carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21; se realizará una planificación estratégica mediante tácticas de crecimiento con el fin de brindarle a la empresa Naranja herramientas para lograr una eficiente penetración en el mercado nacional. El objetivo de la firma en base a sus lineamientos estratégicos es convertirse en la primera emisora de tarjetas de Argentina, promoviendo y reforzando la diferenciación del producto. Sin embargo; debido a la gran competencia del mercado y la poca diferenciación de servicios ofrecidos en él, dicha meta se visualiza lejana por lo que será vital promoverle a la organización en estudio; un conjunto de acciones que aumenten su participación en el mercado para atraer a clientes de la competencia e incrementar el crossselling de la cartera actual.

Naranja es una empresa nacida en Córdoba, Argentina, en el año 1985, la cual inició como medio de pago de cuentas corrientes de la casa de deportes Salto 96, de la misma ciudad. En el año 1995, se suma como accionista Banco Galicia, expandiendo la marca a nivel nacional y ampliando la oferta de beneficios para a posterior, entre 1998 y 2005, crear alianzas con Visa, MasterCard y American Express, permitiendo a los usuarios utilizar los plásticos en todo el mundo. Posteriormente y más cerca de la actualidad, en el año 2019 la compañía implementó un proceso de transformación, convirtiéndose en un ecosistema de soluciones con énfasis en la transformación digital. El mencionado ecosistema está compuesto por: Tarjetas de Crédito, Seguros, Préstamos Personales, Entretenimiento, Naranja online, App Naranja, Viajes, Tienda, Pos, Editorial.

En la actualidad, año 2021, ofrece servicios financieros y no financieros, siendo la principal entidad emisora de tarjetas de crédito del país. Posee una fuerte cultura organizacional, con foco en las personas. Su cartera de clientes se divide en personas físicas y comercios amigos, la misma está compuesta por 4.5 millones de clientes, con 9 millones de tarjetas activas; a quienes atiende con un marcado desarrollo de plataformas tecnológicas, buscando brindar la mejor experiencia en servicios.

Una vez desarrollada su historia pasada y presente; se pueden describir unas series de problemas que hoy presenta la organización, las que debería tener en cuenta para seguir buscando ser líder en su mercado. En primer lugar; no posee manuales de procedimientos que estructuren determinados departamentos, particularmente el área de Marketing, el cual es un pilar esencial dentro de la planificación estratégica de Naranja por lo que sería

vital para acompañar un crecimiento ordenado, generar una estructura formal, para que todos los colaboradores actúen en consecuencia y sepan que se espera de ellos profesionalmente, sin dejar a su libre interpretación las tareas, procesos a realizar y los responsables de cada una de ellas. Como segunda debilidad; Naranja despliega en su visión el deseo de ser la empresa más admirada y querida por los colaboradores, clientes y la comunidad en general. En este sentido, una de las acciones innovadoras que implementó para cuidar el medioambiente y cumplir con dicha meta; es la medición de las emisiones de los Gases Efecto Invernadero, y el desarrollo de un plan para su reducción. Una acción rápida sería colocar fuentes de alimentación de energía renovable, en este caso sistemas de paneles solares, tendría un impacto positivo en la percepción de la comunidad sobre la conciencia y responsabilidad ambiental de la organización. Y finalmente, y antes de continuar; se puede citar la última problemática observada respecto al decrecimiento de la cartera de clientes, con la consecuente pérdida de rentabilidad para la empresa. Si bien Naranja continúa emitiendo tarjetas no ha logrado mantener el stock de clientes activos. La información que surge de los reportes de sustentabilidad pre-pandemia, ya que el informe 2020 aún no ha sido publicado, se desprende que hubo una baja de aproximadamente 200 mil clientes en el stock de tarjetas de crédito activas en 2019 respecto del año anterior. En cuanto a los seguros, el stock en el año 2018 era de 2.8 millones de pólizas, contra 2.4 millones de pólizas en 2019, evidenciando una disminución de 400 mil seguros. La variación interanual de colocación de préstamos personales es aún mayor, con una baja del 80% aproximadamente, en el año 2018 se liquidaron \$5.242 MM contra \$1.009MM colocados durante el año 2019.

Una vez citado los principales problemas de la empresa en la actualidad y haciendo hincapié en uno de ellos, en este caso el último redactado; es que se propone desplegar una estrategia basada en innovación tecnológica, para aumentar las ventas y por ende la rentabilidad de la compañía. El objetivo es aumentar la participación de mercado, incorporando nuevos clientes a la cartera existente, compensando con volumen la disminución de los márgenes financieros. Se conoce que las ganancias de la empresa están atados a las comisiones y tasas pagadas por sus clientes, tanto los usuarios de tarjetas de crédito, como por los comercios amigos, por lo que si pierden clientes disminuyen las utilidades, además hoy están vigentes las regulaciones impuestas por el gobierno a las empresas que brindan servicios financieros sobre el margen financiero a percibir.

Finalmente, para llevar a cabo dicho trabajo, se tomaron como antecedentes los siguientes informes:

Como antecedente teórico se toma como base una estrategia de Mercadotecnia, la cual tiene como objetivo incrementar la cartera de clientes y reducir el índice de deserción de estos; de los existentes y los nuevos que se incorporen. Uno de los beneficios de que un cliente permanezca usando los servicios de la empresa por un tiempo prolongado, es que ésta recupera la inversión realizada para conseguirlo. Adicionalmente la empresa se beneficia con la publicidad gratuita que generan los clientes leales, ya que ellos pueden incrementar el negocio referenciando entre su red de contactos. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

Con respecto a los antecedentes de campo se citan dos ejemplos. El caso de la Empresa Dell, creada en 1984 consiguiendo 16 años después ser líder en el mercado de computadoras. En el año 2000, alcanzó una participación de mercado del 10%, con ventas superiores a 25 mil millones de dólares. Como parte del plan estratégico para incrementar el market share a un 15%, se aumentó el presupuesto de marketing de 2,4 a 4,4 miles de millones de dólares, elevando las ventas anuales a 46,5 mil millones de dólares. (Best, 2007)

En el rubro bancario, Banco Patagonia S.A, ofrece cash back de bienvenida por el alta de la tarjeta de crédito: \$1.000 en rubros indumentaria, restaurantes o electrónica y \$1.000 por la primera compra en Carrefour. También posee un convenio con el Círculo Odontológico de Salta, beneficiando a los empleados, quienes por cobrar el sueldo en el banco y adquirir la tarjeta, obtienen un retorno de hasta \$4.000. Además, posee el programa Club Patagonia, que otorga puntos por las compras realizadas, que luego se pueden canjear por premios o vouchers, en comercios nacionales. Adicionalmente incentivan paseos de compras con comercios locales y regionales. Con esta estrategia logró vender más de 600.000 paquetes, seguros y tarjetas en sus sucursales durante el año 2019. (Banco Patagonia S.A, 2020)

## **Análisis Situacional**

Luego de realizar un análisis sobre la empresa, la trayectoria recorrida, las personas que forman parte de la organización, como las acciones llevadas a cabo; es claro que el foco de Naranja está puesto en el cliente, como motor del crecimiento y razón de

ser de la empresa. Es una compañía innovadora en el país, la cual ha invertido tiempo y capital en desarrollar soluciones tecnológicas que facilitan que los usuarios tengan una experiencia feliz al interactuar con ella. Es por ello por lo que debe desarrollar un plan estratégico con foco en la innovación tecnológica, para contrarrestar la disminución de clientes y a su vez sumar nuevos. Esto permitirá a la empresa aumentar la participación en su mercado; los llevará a incrementar la cartera, la rentabilidad y alcanzar el objetivo de posicionarse como la primera emisora de tarjetas del país. Este crecimiento forjará la consolidación de la marca en el mercado meta, llevando a que muchos más argentinos, no solo conozcan la marca, sino que sean usuarios asiduos.

A continuación, para determinar su viabilidad será necesario un análisis desde tres fuerzas diferentes. Primero a través del análisis PESTEL, se dará un marco de referencia de la situación general que influye en el desarrollo de la propuesta en relación con el medio externo. En segundo lugar, con el análisis que brindan las cinco fuerzas de PORTER se conocerá el micro entorno y por último con el fin de abordar la conclusión se sumará el análisis FODA, la cadena de valor detallando el desempeño interno de la empresa y matriz BCG.

### *Análisis del Macro Entorno*

#### *Factor político*

Argentina tiene una historia fluctuante de recesiones económicas. En el año 2019 asumió el presidente electo Alberto Fernández y un año después, año 2020, el gobierno nacional llegó a un acuerdo para reestructurar la deuda externa por aproximadamente 65 mil millones de dólares, noticia que tuvo defensores y detractores en el país, dada la historia del FMI con la nación a lo largo de los años. (Santander Trade, 2021)

Sin embargo, dicho adelanto en materia política no durará mucho ya que con la llegada de la pandemia causada por el COVID-19, se decretó la emergencia sanitaria en el país y el gobierno implementó medidas para contener el impacto del virus, la principal fue la restricción por tiempo prolongado de libre circulación. Las decisiones del poder ejecutivo más relevantes desde marzo del año 2020 fueron: la creación de un fondo especial de 1700 millones de pesos para equipar laboratorios y hospitales. Suspensión de clases presenciales en todo el país; la medida inicialmente fue decretada por 14 días, pero se extendió paulatinamente a todo el año lectivo. Se otorgaron licencias y se habilitó el trabajo remoto en el sector público y privado. Se cerraron las fronteras del territorio nacional con distintos grados de apertura según el avance del virus. Se reforzó la política



de protección social. Se determinaron precios máximos para alimentos de la canasta básica, se congelaron alquileres y tarifas de servicios públicos. Se dio asistencia a las pymes a través del programa ATP principalmente y, además, se adquirieron y aplicaron vacunas contra el COVID-19 con un plan de vacunación en etapas. (Argentina.gob.ar, <https://www.argentina.gob.ar>, 2021)

Con el fin de interpretar como las medidas tomadas por el gobierno impactaron en la sociedad, se presentaron dos encuestas de opinión realizadas durante el mes de marzo del año 2021.

La primera se trata de una encuesta de la Universidad de San Andrés, sobre 1.000 encuestados en todo el país, que evidenció un 69% de desaprobación hacia la gestión del gobierno, disminuyendo un 39% en un año. Cuando el presidente tomó las primeras medidas al inicio de la pandemia, la imagen era de aprobación en un 67%. Entre las preocupaciones de los argentinos, se ubican en los tres primeros puestos con más del 40% cada una: la inseguridad, la corrupción y la inflación. (infobae, 2021)

En el segundo caso, la encuesta fue realizada por la consultora Management &Fit, realizada con 2.200 personas de todo el país que registró que un 55.9% teme más a las consecuencias de la pandemia que a contagiarse del virus COVID-19 mientras que más del 50% de los encuestados, siente que disminuyó su calidad de vida. (Diario Perfil, 2021)

### *Factor Económico*

Argentina a lo largo de su historia, posee una marcada inestabilidad económica, durante el año 2020 el PBI tuvo una baja estimada de 11.8%. Además; el país tuvo una de las cuarentenas más prolongadas y estrictas del mundo, lo que deterioró aún más la economía. Por su parte el FMI en su informe sobre las Inversiones en el Mundo, proyectó crecimiento para el país, para los años 2021 y 2022, en el marco de la recuperación global post pandemia, aunque la inflación durante al año 2020 superó el 40%. (Santander Trade, 2021)

En relación a lo anterior y tomando como eje la pandemia; algunas de las medidas económicas implementadas para mitigar sus efectos fueron las siguientes: medidas regulatorias para los comercios, como horario de atención e implementación de protocolos preventivos contra el COVID-19; beneficios para importaciones de insumos críticos sanitarios y aceleración del pago a reintegros de la exportación de empresas

industriales; extensión del programa “ahora 12” fomentando la compra de productos de pymes nacionales; en el ámbito bancario se suspendieron los cierres de cuentas bancarias; también se suspendieron los cortes de servicios públicos por falta de pago. Complementariamente se lanzó un paquete de medidas tributarias a nivel nacional. (Argentina.gob.ar, 2021)

Como parte del plan de asistencia, el gobierno decretó otorgar créditos para empresas, cooperativas e instituciones de investigación. Se ofrecieron créditos garantizados para pagos de sueldos con una tasa fija del 24% a través de bancos agentes de pago. Además, el Banco Central y el Banco Nación otorgaron préstamos para garantizar la producción y el abastecimiento de alimentos e insumos básicos a tasas especiales. Se lanzó una línea de créditos destinada a capital de trabajo del BICE para MiPyMES y se creó el Programa de Apoyo al sistema Productivo Nacional con créditos para empresas, cooperativas e instituciones de investigación que contribuyen a la emergencia sanitaria. (Argentina.gob.ar, 2021)

Además; se reforzó la asistencia con bonos para sectores vulnerables: beneficiarios AUH (asignación universal por hijo), jubilados y pensionados, trabajadores de salud y fuerzas de seguridad. Asimismo, se otorgó el Ingreso Familiar de Emergencia (IFE), un bono para determinados grupos de personas, el cual se cobra previa inscripción en la página del Anses. (Argentina.gob.ar, 2021)

### *Factor Social*

Como se mencionó con anterioridad, los índices de desempleo y de pobreza son elevados, en parte por la crisis provocada por la pandemia. El índice de pobreza prepandemia del segundo semestre del año 2019 fue del 35.5% de la población, mientras que en el año 2020 el mismo alcanzó el 42%, incluyendo por debajo de la línea de pobreza a casi 3 millones de personas nuevas. Se estima que casi 6 de cada 10 niños son pobres, es decir un 57.7% de las personas de ese rango etario, no pueden cubrir las necesidades básicas. (Lombardo, 2021)

Respecto del ingreso familiar promedio de los hogares pobres, fue de 322 dólares, mientras que la canasta básica total promedio fue de 553 dólares. Es decir que además de sumarse nuevos pobres, los que ya estaban bajo la línea de pobreza vieron empeorada su situación por la creciente brecha entre los ingresos y la canasta básica. (Lombardo, 2021)

Como parte del plan del gobierno para asistir a la sociedad y combatir lo anterior nombrado; se destina el 51.5% del presupuesto 2021 a la Seguridad Social, la cual incluye 8,6 millones de jubilados, pensionados y retirados, más 4.4 millones de niños beneficiarios de la Asignación Universal por hijo como las más destacadas. En el marco del Desarrollo Social la partida destinada es del 3.9% del presupuesto 2021, que según el ministerio de economía restituirán el empleo social genuino y la alimentación básica y de calidad. Este año aumentó casi en un 50% la cantidad de beneficiarios del plan Potenciar Trabajo, llegando a los 870mil actualmente. En el marco del programa Políticas Alimentarias, se asiste a 1,5 millones de personas con la tarjeta alimentar y 19 mil asistencias financieras a comedores escolares. Adicionalmente se asiste también financieramente a 30 mil organizaciones que promueven emprendimientos socio-productivos. (Argentina.gob.ar, 2021)

A pesar de las medidas mencionadas con anterioridad, desde el inicio de la pandemia se registran más de 60 mil muertes en el país, a causa del COVID-19. En las zonas más afectadas por la segunda ola de contagios, las camas de terapia intensiva se encuentran al borde de la ocupación total. (Perfil, 2021)

#### *Factor Tecnológico*

Incluidos dentro de los créditos para garantizar la producción y el abastecimiento que otorgó el gobierno a las empresas en el marco de la pandemia; el Banco Nación lanzó una línea de financiamiento para el equipamiento tecnológico de las PyMEs que necesiten garantizar la modalidad de teletrabajo. Asimismo, se formó la Red de Asistencia Digital a PyMEs: en la web de Red se van a ofrecer herramientas para promover e implementar el trabajo a distancia junto con Cámaras, instituciones y empresas privadas. (Argentina.gob.ar, 2021)

Por otro lado; se desprende del presupuesto anual que, durante el año 2021, el poder ejecutivo financiará 12.500 becas y 11.000 investigadores científicos y técnicos. Además, se incluyen proyectos de inversión como la construcción de la Central Nuclear innovativa CAREM y de misiones satelitales de la CONAE. (Argentina.gob.ar, 2021)

También está presupuestado que hasta el año 2023 el Estado Nacional invierta \$37.900 millones en el Plan Conectar, que incluye la construcción del Satélite ARSAT y la puesta en valor de la Televisión Abierta Digital. (Argentina.gob.ar, 2021)

Finalmente se puede comunicar que según el INDEC 82,9 de los hogares argentinos tenían acceso a internet a finales del año 2019, es decir que 80 de cada 100 usan la red. (INDEC, 2020)

#### *Factor Ecológico*

Si del respeto hacia el medioambiente se trata, como referencia a nivel nacional y regional, se destaca IARSE, el Instituto Argentino de Responsabilidad Social y Sustentabilidad, organización privada fundada en el año 2002, sin fines de lucro cuya misión es difundir el concepto y la práctica de la responsabilidad social en las empresas. Actualmente crea valor para más de 160 empresas miembro, y su sede se encuentra en la ciudad de Córdoba. (IARSE, 2021)

También existe en nuestro país la ley 25.831, que habilita a cualquier ciudadano como empresa a acceder a la información ambiental en forma gratuita, sin necesidad de acreditar una razón o interés particular, promoviendo la acción y preocupación de los argentinos por el cuidado del medioambiente, actividades u obras que puedan ponerlo en peligro entre otros. Las autoridades de organismos públicos, titulares de empresas prestadoras de servicios públicos, están obligados a otorgar la información cuando se solicite. (Argentina.gob.ar, 2020)

#### *Factor Legal*

En el marco legal que compete al ámbito laboral, el gobierno a través del decreto 266/2021 prorrogó la prohibición de despidos y suspensiones laborales para preservar los puestos de trabajo. Adicionalmente a través de la resolución 4/2021 conjunta del Ministerio de Salud y del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social; se autorizó que retornen a la actividad de manera presencial, los trabajadores que hayan sido vacunados.

Respecto de las obligaciones tributarias, la AFIP con la resolución general 4959/2021, extendió el plazo para la regularización de las obligaciones del impuesto a las ganancias y bienes personales, hasta el 30 de septiembre del año 2021. También se podrá pagar en cuotas. Se suma la resolución general 4953/2021, la cual, hasta el 31 de mayo del presente año, suspende las ejecuciones fiscales y los embargos sobre fondos de cualquier naturaleza; todos como ayuda para subsanar la crisis provocada por la pandemia actual. (Boletín Oficial, 2021)

### *Conclusión del Macro Entorno*

Como consecuencia del análisis realizado se concluye que los elevados índices de inflación, de pobreza y desocupación, dificultan la recomposición del sector productivo, el cual es indispensable para la creación de trabajo genuino y la salida de la recesión. La crisis no se gestó el año pasado, sino que se agravó en el marco de la pandemia y las medidas tomadas durante la prolongada cuarentena. Con 40% de argentinos bajo la línea de pobreza, crece el empleo informal a la vez que disminuye el formal. Asimismo, la crisis que azota el país obliga a las empresas a reinventar tanto la logística interna, modificada por ejemplo por el trabajo remoto; como las estrategias de venta y de logística externa, debido en parte a las restricciones propias de la cuarentena y en parte en los cambios de hábito de los consumidores. Por ende, es un escenario favorable para Naranja en cuanto a potenciales clientes que necesiten financiarse, que antes no lo requerían.

### *Análisis del Micro Entorno*

#### *Poder de negociación de los Clientes*

En el sistema financiera argentino, los productos ofrecidos por los emisores de tarjetas de crédito ya sean bancarias o no bancarias, son similares en cuanto a costos de mantenimiento y requisitos de otorgamiento. Por lo cual la mayoría de los clientes pueden elegir entre una determinada oferta de productos y/o beneficios, por lo que el poder de negociación de los clientes es bajo con relación a la gran oferta del mercado.

#### *Poder de negociación de los Proveedores*

El poder de negociación de los proveedores es alto, ya que la oferta de estos es selecta, si se tiene en cuenta que se trata de empresas que proveen por ejemplo sistemas informáticos complejos, de seguridad, emisión de plásticos de tarjetas o sistemas de seguridad, son pocos oferentes los que pueden ofrecer los servicios y/o productos requeridos.

#### *Poder de los Sustitutos*

Los productos sustitutos son por ejemplo las tarjetas de crédito emitidas por supermercados, shoppings o mutuales, las mismas permiten a los consumidores realizar compras y pagarlas en determinada cantidad de cuotas. Mercado Libre acaba de lanzar Mercado Crédito, con un límite asignado para pagar en 12 cuotas productos seleccionados. Otros productos sustitutos son los bancos digitales como Wilobank o

Rebanking; las Fintech con una amplia gama de servicios que va desde billeteras virtuales a compra y venta de Bitcoins. Con lo expuesto se determina que la fuerza de esta amenaza es entre media y alta, ya que crece la oferta y la calidad de esta en el tiempo.

#### *Rivalidad entre competidores*

La rivalidad entre competidores en la industria es alta, ya que la oferta de productos y servicios es bastante similar. La población no bancarizada es un sector importante de la población, por lo que hay aún mercado para crecer, pero se suman al escenario los bancos digitales y Fintech, las cuales se duplicaron durante el año pasado y obligan a los bancos tradicionales a reinventarse para no perder mercado.

#### *Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores*

Si se piensa en un banco tradicional la barrera de ingreso a esta industria es alta ya que es necesario contar con capital para poder iniciar el negocio, se requiere personal, sistemas internos, de seguridad, fondeo, edificios para las sucursales entre otros. En cambio, para los bancos digitales, se puede decir que las barreras disminuyen porque desaparecen las inversiones de personal y bienes muebles. Aun así, la amenaza de nuevos competidores a la industria es entre media y alta.

#### *Análisis Interno*

##### *Cadena de valor*

##### *Actividades Primarias*

Naranja cuenta con un avanzado sistema de logística interna. En el año 2019 la empresa incorporó Seguridad en la nube para resguardar los datos sensibles; alineados a la estrategia “Zero Trust” implementaron tecnología de punta para controlar amenazas de equipos propios y de terceros que interactúen con la página web. También desarrollaron Naranja X, que permite al usuario a través de una app, tener una tarjeta de crédito virtual recargable, si el cliente lo desea puede imprimir el plástico.

Respecto del área de Operaciones es un sistema en permanente evolución, completo con la creación en el año 2019 de la Gerencia de Compliance, para responder a los requerimientos de los entes regulatorios como el BCRA, CNV, IUF. En cuanto a los procesos de vinculación, se pueden solicitar a través de las sucursales o la web. Los clientes personas deben presentar el DNI más recibo de sueldo (antigüedad mínima de 4 meses y \$1500 de ingresos mínimos) o tres pagos de monotributo o la última declaración

jurada de Ganancias para autónomos. Los comercios deben presentar documentación impositiva, de una cuenta bancaria y contrato social para las personas jurídicas.

La logística externa de la compañía se destaca por ofrecer servicios de manera rápida y sencilla, de calidad y marcado compromiso con el medioambiente. Con la transformación digital de la empresa, se incorporaron por ejemplo sucursales del futuro, apps y la Fintech, haciendo la llegada del producto más fácil al cliente. La empresa, además, realiza compra de productos sustentables a pymes nacionales, como por ejemplo las bolsas de friselina. Por lo expuesto es una completa red de logística, que hace hincapié en la eficiencia de la llegada del producto al cliente y en generar conciencia por el medioambiente.

La compañía posee un área de marketing dentro de la organización, creada en el año 2002. Se promociona la marca a través de múltiples plataformas, televisión, redes sociales, sitios de internet, revistas, mensajería electrónica y por las apps. Se caracteriza por dar una imagen de cordialidad y de tener muchos beneficios que ofrecer. Si bien es una empresa que invierte en dar a conocer su marca, se concluye que debería hacer una campaña más ofensiva para que los potenciales usuarios finalmente se decidan a ser parte.

En cuanto a la logística externa; el plástico de la tarjeta llega al cliente a través del correo si se envía a domicilio, o bien puede ser retirada en una sucursal. Una vez recibida, el usuario tiene a disposición múltiples canales de atención al cliente: sucursales, Naranja.com (página web), Naranja Online (sucursal virtual), App Naranja, redes sociales, mensajería y líneas directas las 24 hs. durante todo el año.

#### *Actividades Secundarias*

La empresa está estructurada bajo las siguientes Altas Gerencias: Dirección Comercial, Dirección de Operaciones, Dirección de Sistemas, Gerencia de Seguridad de la Información, Gerencia de Auditoría y Gerencia de Compliance. Por el crecimiento sostenido de la compañía y el contexto macroeconómico se debe contemplar la posibilidad de la creación de la Gerencia de Créditos y Gestión de Riesgos. De esta manera se daría mayor entidad al análisis crediticio para otorgar productos y mejorar las ratios de mora.

Desde el área de Recursos Humanos se gestionan los recursos con constante comunicación, búsqueda e impulso de talentos, beneficios y capacitaciones. Como punto

de mejora, Naranja debe cuidar que los empleados tercerizados tengan las condiciones laborales óptimas.

En el área tecnológica, la empresa se destaca por su capacidad de innovación. Posee certificaciones ISO por la Seguridad de la Información, es una constante en desarrollo para cuidar el flujo de datos interno y externo. La puesta a disposición de productos y servicios a los clientes se realiza a través de plataformas tecnológicas de avanzada como la App o Naranja X. Se considera una compañía vanguardista en este sentido.

Y finalmente para el aprovisionamiento, cuenta con una amplia red de proveedores de producción y de soporte, promoviendo el desarrollo de proveedores locales y generando negocios inclusivos. El proceso de selección de proveedores incluye requisitos impositivos, y para los proveedores críticos deben garantizar criterios económicos, RSE, derechos humanos entre otros. En el año 2019 el 98% del monto total pagado se destinó a proveedores locales. Por ende, se concluye que es una cadena de importancia para el crecimiento económico.

#### *Conclusión de la Cadena de Valor*

Como conclusión de la cadena de valor desarrollada en detalle con anterioridad, se determina que la empresa posee una marcada inclinación por cumplir con parámetros de calidad y de ética acorde a los valores de la empresa, tanto en la contratación de proveedores como de los servicios que se brinda a los clientes externos. Además de orientar todos los esfuerzos a que la percepción de los usuarios sea la facilidad para operar, al momento de dar de alta un producto o cuando es necesario utilizar los servicios posventa.

Como punto a mejorar se determina que se deberían llevar a cabo acciones innovadoras para sumar clientes a la empresa, y contrarrestar la disminución de productos activos y las utilidades como consecuencia directa. También se determina que sería beneficioso al clima laboral general, auditar las empresas tercerizadas, a fin de eficientizar su desempeño, y cumplir con los requerimientos de Naranja.



*Foda de la Organización*

Tabla 1, Matriz Foda

Análisis Interno	Análisis Externo
<p><i>Fortalezas</i></p> <p>Marca reconocida en el mercado lo que le da una gran ventaja con el resto de las empresas del mercado, debido a su trayectoria, liderazgo y cobertura geográfica en el país.</p> <p>Eficiente clima laboral ya que generan un trabajo sustentable y eficiente en el tiempo, donde todos empujan hacia el mismo objetivo.</p> <p>Eficiente innovación tecnológica lo que permite responder en forma rápido a los cambios en el mercado con relación a las preferencias de consumo</p>	<p><i>Amenazas</i></p> <p>Aumento de la mora y disminución del consumo como consecuencia de la desocupación y la inflación, perjudicando el uso de tarjetas por parte de los consumidores.</p> <p>Irrupción de sustitutos en el mercado dando como resultado pérdida de mercado, sobre todo por la aparición de bancos digitales como del conocido mercado negro financiero.</p>
<p><i>Debilidades</i></p> <p>Acciones de marketing insuficientes para dar a conocer los beneficios y acciones de la empresa en tiempo y forma, generando una pérdida de competitividad en la industria meta.</p> <p>Altas tasas de interés en comparación con la competencia, debido al tipo de financiación al que accede Naranja, perjudicando a la hora de fidelizar a un nuevo cliente</p>	<p><i>Oportunidades</i></p> <p>Gran aumento de compra online generado la posibilidad de incrementar el público consumidor, respondiendo de manera rápida a los cambios en los hábitos de los clientes por la cuarentena y el uso de tecnología.</p> <p>Aumento de compra sin medio físico llámese tarjetas, pudiendo responder a ello utilizando tecnología contact en tiempo y forma, generando una gran fidelización de mercado</p>

Fuente: Elaboración Propia (2021)

### Análisis Específico de la Carrera – Matriz BCG



Fuente: Elaboración propia (2021)

Con respecto a los productos estrella; Naranja X tuvo un crecimiento exponencial durante la pandemia ya que durante el primer semestre del 2020 se sumaron a Naranja 200.000 cuentas nuevas. En segundo lugar; Toque y Npos a su vez en el mismo período incorporaron 60.000 cuentas. Y Finalmente tienda Naranja tuvo durante 2019 6 millones más de visitas que el año anterior, facturando ventas por \$281 millones. Con respecto a los interrogantes; están los Seguros que, si bien es un producto rentable, el stock de estos bajó en 350 mil pólizas comparando 2019 con 2018.

Con relación a los productos Vaca; están las Tarjetas de crédito que posee el 19% del total 35% de clientes bancarizados del país siendo líderes en emisión, pero el stock se mantuvo casi igual. Y los préstamos personales que aumentaron la venta interanual, colocando \$1.009 millones durante 2019. Finalmente, como producto perro encontramos a Naranja viajes que está en decadencia por efecto de las restricciones por la pandemia. Y las editoriales que incluye revista en papel y digital que tuvo casi 170 mil suscripciones menos interanuales.

### Marco Teórico

En este capítulo se desarrolla el Marco Teórico que tiene como principal objetivo explicar, a través de diversos autores y teorías, el tema del presente trabajo. Se presentan conceptos de planificación estratégica desde la visión de tres autores diferentes para analizar cuál es el más oportuno para tomar como guía en dicho reporte de caso; en

segundo lugar, se analizará lo que es una estrategia de penetración de mercado. Y por último, teoría que den sustento a las tácticas a implementar en el plan de implementación.

### *Planificación Estratégica*

Según el autor Sáinz de Vicuña Ancín, el Plan Estratégico de una compañía es su plan maestro para decidir hoy, que se hará en el futuro. En él, la alta gerencia de la empresa organiza las decisiones estratégicas corporativas que ha tomado en el presente, en referencia a las acciones que tomarán en el horizonte de duración del plan, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus stakeholders. Dicho plan; se desarrolla a través de la planificación estratégica, la cual es un proceso de análisis, planificación, organización, ejecución y control para poner en práctica la misión de la dirección general. La planeación estratégica tiene lugar gracias al pensamiento estratégico, el cual es un modelo de actuación que combina la acción, los objetivos, la misión y la visión, en un orden secuencial. (Sáinz de Vicuña Ancín, 2017)

Mientras tanto; como segunda visión podemos expresar que la planificación estratégica tiene como preponderancia la búsqueda de una ventaja competitiva permanente, con una estrecha relación entre ventaja competitiva y rentabilidad. Para estos autores la planeación estratégica tiene sus bases en el desarrollo de una visión y misión estratégicas, establecer objetivos e idear una estrategia, todas ellas indispensables para marcar el rumbo del plan estratégico. Indican que en la mayoría de las empresas la planificación y ejecución de una estrategia es un esfuerzo de equipo, y que es un error pensarlo como propio solo de la alta gerencia. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015)

En tercer lugar; Chiavenato señala que la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con el fin de insertarla, acorde a su misión, en el contexto en que se encuentra. A través de la planeación se maximizan los resultados y se minimizan las deficiencias, esta se divide en tres niveles: estratégico (abarca a la organización entera), el nivel táctico (abarca a cada departamento de la organización) y el nivel operativo (abarca cada tarea específica). La planeación estratégica se refiere a los objetivos de la empresa que afectan su viabilidad y su evolución, por ende, es preciso lograr la articulación de los planes tácticos y operativos. (Chiavenato, 2017).

### *Estrategia de penetración de Mercado*

Dentro de la Planificación Estratégica, Porter menciona la estrategia de penetración de mercado en la industria donde la misma suele estar acompañada por el aumento de los líderes de la industria. Las compañías que mayor participación van ganando deben aumentar su tamaño con gran rapidez. Esto afecta la estructura de la empresa, por ejemplo, aumentando el conjunto de estrategias disponibles, generando mayores economías de escala y aumentando las necesidades de capital. También menciona Porter que en una gran industria existe la tendencia de atraer nuevos clientes que pongan resistencia a los líderes actuales, en especial cuanto más grande son las empresas. (Porter M. E., 2008)

Para lograr una eficiente penetración de mercado; la misma se puede basar en mejorar la atención al cliente, por ejemplo, con incentivos en los precios o facilitándole la compra; o a atraer clientes de la competencia. De su implementación surgen como ventajas la experiencia sobre el producto desarrollada a través del tiempo y al mercado en que este se mueve. (Sainz de Vicuña Ancín, 2012).

En ocasiones la mejor opción de una empresa es lanzar una ofensiva estratégica para mejorar su posición en el mercado, tomando la iniciativa para ello. Las ofensivas más exitosas emplean los recursos competitivos más fuertes de la compañía para atacar a los rivales en sus áreas más vulnerables, sin embargo, se deben tener también en cuenta las fortalezas y debilidades del rival en cuestión. (Porter M. , 2008)

### *Innovación Tecnológica*

Por lo expuesto con anterioridad, se enumeran a continuación las posibles tácticas de innovación tecnológica a implementar para que una empresa pueda dar respuesta en tiempo y forma para obtener una proactiva penetración de mercado en el medio con el uso de la tecnología.

Dentro de las opciones ofensivas se puede mencionar la táctica de pasar por encima de los competidores llegando primero a los consumidores, con productos tecnológicos de la siguiente generación. Sin embargo, se debe tener precaución ya que se trata de una ofensiva de alto riesgo, porque requiere inversión y se desconoce cuál será la aceptación del público ante la innovación tecnológica presentada. (Porter M. E., 2008)

Además, para sumar a lo anterior el autor Capriotti determina la necesidad de la innovación continua del producto para asegurarse la participación de mercado de competidores menos innovadores. Esta se logra solo si la empresa tiene la capacidad de mantener la innovación de los servicios y productos que ofrece. (Capriotti, 2009).

La tercera opción es adoptar y mejorar las buenas ideas de otras empresas, sean o no rivales, aplicándolas con determinación para crear ventaja competitiva para sí mismas. (Alcaide, 2015).

### *Conclusión*

Tomando como base la definición y la amplia mirada sobre la planeación estratégica de (Chiavenato, 2017); la autora de dicho reporte de caso decide basarse en el mismo para tomar su teoría para el desarrollo de la presente labor ya que dicho autor sostiene que la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con el fin de insertarla, acorde a su misión, y sobre todo al contexto externo sin dejarlo de lado para tomar decisiones futuras. Lo anterior para llegar a la meta prevista será necesario formularlo bajo una estrategia de penetración de mercado del autor tal como lo expresa el autor (Sainz de Vicuña Ancín J. M., 2012) utilizando como canal para su logro; la innovación tecnológica de (Capriotti, 2009). En base a los autores anteriores es que se busca utilizar su teoría para proponer como estrategia que Naranja cree la ventaja competitiva sustentable que necesita para aumentar la participación en las ventas de la industria, explotando al máximo sus fortalezas en materia de innovación tecnológica y nivel de servicios.

## **Diagnóstico y discusión**

### *Declaración del problema*

En base a la información relevada con las herramientas expuestas en el análisis situacional en el desarrollo del presente trabajo, y tomando como base el análisis FODA de la empresa, se determina la siguiente problemática:

Tomando en consideración como influye el sector externo en la empresa, se puede presentar como oportunidad en el mercado, la posibilidad de Naranja de captar nuevos clientes, que por el contexto socio económico del país sean nuevos consumidores de servicios financieros. Es decir, potenciales clientes que antes de la crisis no necesitaban recurrir a la financiación. Adicionalmente a lo expuesto tiene una oportunidad muy clara

de crecimiento, explotando las plataformas tecnológicas, sacando provecho a los cambios de consumo y de hábitos generados en los clientes por la pandemia. Esta última tiene el camino parcialmente recorrido ya que la empresa es considerada pionera en introducir avances tecnológicos en la industria. Asimismo, las amenazas latentes del entorno deben ser atendidas de inmediato para mitigar los efectos perjudiciales, como por ejemplo el aumento de la mora y la disminución del consumo debido a la inflación y el aumento de la desocupación. Otra amenaza es la fuerte competencia del sector con la irrupción de sustitutos en el mercado y nuevos competidores, como por ejemplo los bancos 100% digitales.

Continuando con lo expuesto, Naranja debe tener conciencia de que, para poder maximizar los beneficios de las oportunidades presentadas, deben trabajar sobre las debilidades internas, como lo es implementar una campaña integral de impacto para hacer crecer la cartera de clientes, visto la disminución en el stock de clientes con productos activos. Como debilidad estructural debido a que se trata de una emisora de tarjetas no bancaria, las tasas de interés que cobra a sus clientes son más altas que las de un banco con depósitos garantizados; en este caso se pueden cobrar las tasas mínimas, si se logra aumentar el market share se compensa la ganancia dejada de percibir por disminución de tasas con cobro de comisiones de mantenimiento, por ejemplo.

Finalmente, como punto fuerte para el crecimiento de la compañía, la misma posee grandes fortalezas internas como ser una marca reconocida en el mercado por su trayectoria y cobertura geográfica, ser considerada uno de los mejores lugares para trabajar en el país (con varios premios en su haber) y ser una empresa reconocida por su proceso de transformación tecnológica. Por lo expuesto se deben potenciar dichas fortalezas como base de la estrategia competitiva de Naranja respecto de sus competidores para consolidar el crecimiento sostenido en el mercado.

#### *Justificación del problema*

El objetivo del presente reporte de caso es lograr revertir el principal problema detectado, para que la empresa pueda continuar creciendo y ganar la posición deseada en el mercado. A fin de solucionar el mismo se deberá hacer foco en la revisión de los procesos de incorporación de clientes a través de campañas, la innovación tecnológica aplicada a tal fin y los productos y servicios ofrecidos. Esta revisión, traerá como beneficio no solo el crecimiento de la cartera de clientes, sino también la

fidelización de los existentes. Además, logrando un eficiente uso de los recursos de Naranja, afianzará su posición de líder en emisión de tarjetas en el país.

Finalmente, se logrará el objetivo final que es evitar la pérdida de usuarios y su consecuente disminución de la rentabilidad y utilidades de la empresa.

### *Conclusión diagnóstica*

Al aplicar la planificación estratégica se espera que la empresa obtenga herramientas para lograr un crecimiento sostenido en el horizonte determinado para dicho plan. Éste permite delinear con claridad la dirección y las metas a alcanzar, delimitando que acciones es necesario tomar para lograr los objetivos. Es muy importante que a su vez la planificación posea cierto tipo de flexibilidad de adaptarse a los cambios de mercado y de contexto. Así como también debe ser innovadora respecto de la competencia, es decir competir de manera diferente, haciendo hincapié en las fortalezas plausibles de mejora de la empresa. La estrategia de negocios por su parte hará que Naranja eficiente la utilización del capital y de los recursos que posee, en pos del crecimiento de la compañía. Esto a su vez determinará que la empresa pueda ampliar su cuota de mercado y mejorar su posición en el sistema financiero. Para concluir el diagnóstico, se determina que, con la implementación del plan estratégico además de la planificación propiamente dicha, se organiza la información, se construye un objetivo colectivo dando como marco un plazo determinado para lograr una ventaja competitiva sustentable.

## **Propuesta**

A fin de presentar la propuesta del plan a implementar, se evalúa si los lineamientos estratégicos actuales de la empresa son funcionales al mencionado plan o deben ser modificados.

### *Lineamientos estratégicos*

Misión actual: “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”

Visión actual “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general”

### *Conclusión de los lineamientos estratégicos actuales*

En base los lineamientos estratégicos actuales de la empresa; se concluye que la misión y visión están alineadas al plan de implementación que se desarrollará a continuación, ya que manifiestan tener como objetivo liderar el mercado a través de la innovación tecnológica, el cual es justamente el fin del plan que se presenta a continuación sin necesidad de generar un cambio en los mismos.

### **Objetivo General**

Incrementar la penetración de mercado en un 20% en el mercado meta, mediante eficiente aplicación de la innovación tecnológica, tanto en la gestión como en procesos, para incorporar nuevos clientes y fidelizar los existentes, en un horizonte de tiempo de dos años, finalizando a mediados del año 2023.

### *Justificación del objetivo general*

Tras la caída del stock de cuentas por tercer año consecutivo (siendo 330 mil en el año 2018, 300 mil en el año 2019 y 267 mil durante el año 2020) se busca incrementar como mínimo un 20% el Stock, tomando como base el del año 2020, con la incorporación de nuevos clientes o reactivación de cuentas existentes. La estimación se basa en el porcentaje estipulado por el Ministerio de la Nación en la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera, marcando un crecimiento del 15% de acceso a la financiación de la población total. (Argentina.gob.ar, 2021)

Además, como segundo respaldo justificatorio; por parte de la innovación tecnológica las altas realizadas por canales digitales aumentaron un 33% interanual (2020/2019) por lo que se brinda un escenario ideal para potenciar el uso de dichos canales. (Naranja, 2021)

### **Objetivos Específicos**

Aumentar en un 30% la relación con los usuarios de las redes sociales de la empresa, eficientizado el uso de estas, teniendo como plazo máximo de implementación para mediados del año 2022.

Justificación: Se considera viable visto el crecimiento registrado durante el año 2020 de consultas por esta vía y de nuevos seguidores en LinkedIn e Instagram, las que aumentaron 76.5% y 50,1% respecto del año 2019. (Tarjeta Naranja S.A., 2021)



Aumentar un 100% las ventas del Marketplace Tienda Naranja para fines del año 2022, desarrollando alianzas estratégicas con comercios amigos.

Justificación: Se sustenta la viabilidad en el reporte de la Cace (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) sobre el crecimiento del comercio electrónico de un 124% durante el año 2020 y la potenciación de este. (CACE, 2021)

Alcanzar un valor de NPS superior a 60%, con el objetivo de posicionar a Naranja entre los mejores del sistema financiero en Experiencia del Cliente, en todo el país para el segundo trimestre del año 2023.

Justificación: Se presenta viable por estimación del analista, ya que se trata de superar un índice que la marca ya alcanzó en el año 2019 del (49%) (Tarjeta Naranja S.A., 2021)

Crecer en volúmenes de préstamos personales, en un 20% con relación al año 2020 a través del crosselling, haciendo foco en la modalidad digital alcanzando el objetivo durante el tercer trimestre del año 2023.

Justificación: La viabilidad se presenta por la tendencia en alza del consumo de préstamos personales, en mayo 2021 se incrementó 30% respecto de mayo 2020. (First Capital Group, 2021)

### ***Alcance del Plan***

- ✓ Alcance temporal: El desarrollo de la propuesta tiene un alcance temporal de 2 años, es decir, mediados del año 2021 hasta agosto del año 2023.
- ✓ Alcance geográfico: La propuesta tendrá alcance para todos los clientes y nuevos consumidores que quieran formar parte de tarjeta Naranja, iniciando dicha acción en la casa central de Naranja con un alcance nacional.
- ✓ Alcance de contenido: La propuesta abarca la formulación e implementación de una planificación estratégica de la mano de una estrategia de penetración de mercado de la mano de la implementación de la innovación tecnológica para su logro

### ***Tácticas para implementar***

A continuación, se detallará como se alcanzará el objetivo general a través de los objetivos específicos, explicando los planes de acción a implementar, los plazos y recursos necesarios para llevarlos a cabo, y la medición de lo propuesto.

#### *Táctica N° 1: “Eficientización las redes sociales de Naranja”*

##### *Descripción de la Táctica:*

Con esta táctica se apunta a incrementar el número de seguidores de Naranja en las redes sociales de la empresa, estas son Facebook, YouTube, LinkedIn, Instagram y Twitter, las que totalizan 2.900 mil seguidores a diciembre 2020. El fin de dicha estrategia no es solo brindar información a través de las redes, sino generar mayor visualización para conectar con los potenciales clientes, además de lograr crear relaciones estables, duraderas y sustentables con los seguidores, manteniendo una excelente reputación online. Se hará hincapié en Facebook, la de mayor crecimiento como canal de consulta durante el año 2020 y en Instagram, red que sumó más de un 50% de fans en el año 2020 respecto del 2019.

Para su implementación se requiere de una gestión profesional de redes sociales, que cree contenido de calidad, gestione y administre la comunidad digital. Para ello se requerirá contratar una empresa, que conozca el mercado para brindar el servicio de posts diarios, seguimiento de comentarios, creación de contenido e informes mensuales de performance. Además de deberá contratar un Digital Marketing para dirigir el proyecto según los objetivos planteados por el Directorio y contratar espacios publicitarios. La empresa obtendrá como beneficios crear una imagen y buena reputación en las redes, generar visitas de potenciales clientes con un consecuente aumento de las ventas, estrechar lazos con los fans y monitorear las opiniones sobre la empresa. Sumado a lo mencionado, Naranja tendrá informes de resultado para evaluar la eficacia de la estrategia.

##### *Pasos para desarrollar la táctica:*

PLAN DE ACCION TACTICA I								
Acción	Plazo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Verificada	Económicos - Financiero	Fuente
	Inicio	Final	Área	Responsable				
Reunión de Gerencia para determinar los lineamientos principales de la táctica	08/2021	08/2021	Directorio	Director General, de Operaciones, de Sistemas y	Sala de reuniones. Computadoras. Projector.	no	-	-
Buscar presupuestos del servicio	08/2021	08/2021	Contrataciones	Coordinador	Computadora. Teléfono. Internet.	no	-	-
Entrevistas con los candidatos	08/2021	09/2021	Comercial	Gerente Comercial	Computadora. Teléfono. Internet.	no	-	-
Reunión para elección de los proveedores	09/2021	09/2021	Contrataciones - Comercial	Gerente Comercial	Sala de reuniones. Computadoras. Projector.	no	-	-
Reunión con el proveedor elegido y contratación	09/2021	09/2021	Comercial	Gerente Comercial	Computadora. Teléfono. Internet.	si	\$ 890.000,00	Glassdoor (ver anexo 1)
Reunión para presentación de propuestas del proveedor y elección de la mejor	10/2021	10/2021	Comercial- Directorio	Gerente Comercial	Computadora. Teléfono. Internet.	no	-	-
Contratación de publicidad LinkedIn	10/2021	06/2022	Comercial	Gerente Comercial	Computadora. Teléfono. Internet.	si	\$ 405.000,00	Agile marketing studio (ver anexo 1)
Implementación	10/2021	12/2021	Gestor de redes sociales	Community Manager	Computadora. Teléfono. Internet. Servidores	si	\$ 499.990	Communitymanagers.com (ver anexo 1)
Control intermedio	12/2021	12/2021	Gestor de redes sociales- Comercial	Community Manager Gerente Comercial	Computadora. Teléfono. Internet.	si	incluido	
Revisión de la táctica (si fuera necesario)	12/2021	12/2021	Gestor de redes sociales- Comercial	Community Manager Gerente Comercial	Computadora. Teléfono. Internet.	si	incluido	
Control final	06/2022	06/2022	Gestor de redes sociales- Comercial	Community Manager Gerente Comercial	Computadora. Teléfono. Internet.	si	incluido	
<b>TOTAL</b>							<b>\$ 1.794.990</b>	

Fuente: Elaboración propia (2021)

### Medición de la Táctica:

Se establece el primer control para medir los resultados esperados y verificar si es necesario realizar alguna modificación en la misma a los 90 días de su implementación, el mismo se llevará a cabo por el gestor de redes sociales y el gerente comercial. Luego se hará una evaluación mensual de resultados.

### Táctica N° 2: "Aumentar 100% las ventas del Market Place de Naranja"

#### Descripción de la Táctica.

En este caso se trata de buscar socios estratégicos para generar valor agregado al Marketplace de Naranja. La táctica se basa en ofrecer productos con precios exclusivos para el sitio, menores a los valores del mercado actual, y por supuesto financiar la compra con tarjeta Naranja. La diferencia con la oferta de los sellers actuales son las condiciones especiales del contrato, ya que no es el que descarga un comercio de la web. Este acuerdo otorgará beneficios a los comercios que la integren, aumentando sus ventas, ya que tienen publicidad en la tienda virtual y acceso para ofrecer sus productos a los clientes de Naranja. Estos últimos podrán acceder a productos con precios reducidos y financiados por el solo hecho de formar parte de la comunidad Naranja.

El acuerdo con estos nuevos comercios amigos se sellará a través de un contrato tipo, elaborado por un abogado especialista, pero sujeto a modificaciones, el profesional hará revisiones periódicas de cláusulas específicas, renovación de la obligación

contractual y cambios en las ofertas. En el documento se determinará las condiciones y la duración de la oferta, periodicidad y porcentajes de descuento mínimos.

Esta acción sostenida en el tiempo hará que la tienda atraiga a posibles nuevos clientes para Naranja y a su vez potenciará el incremento de ventas obtenidas en el sitio durante el año 2020 (aumento de 600% en la facturación respecto del año 2019). Esta alianza también será beneficiosa en los mismos términos para el comercio.

### *Pasos para desarrollar la táctica:*

Ilustración 3, Táctica 2

PLAN DE ACCION TACTICA 2								
Acción	Plazo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Ejecución	Económicos - Financiero	Fuente
	Inicio	Final	Área	Responsable				
Reunión de Directorio para determinar los lineamientos principales de la táctica	01/2022	01/2022	Directorio	Director General, de Operaciones, de Sistemas, Comercial y Gerencia de	Sala de reuniones. Computadoras. Proyector.	no	-	-
Consulta legal a abogado especialista	01/2022	01/2022	Gerencia de Legales	Gerente Legales	Computadora. Teléfono. Internet.	si	-	-
Reunión de evaluación sobre la consulta	01/2022	02/2022	Directorio	Director General, de Operaciones, de Sistemas, Comercial y Gerencia de	Sala de reuniones. Computadoras. Proyector.	no	-	-
Contratación del servicio legal para elaborar el contrato tipo	02/2022	02/2022	Contrataciones - Legales	Abogado especialista-Gerente	Computadora. Teléfono. Internet.	si	\$ 500.000,00	Colegio de Abogados de Córdoba (ver anexo)
Selección de Comercios Amigos para formar la alianza	02/2022	02/2022	Comercial	Gerente Comercial	Computadora. Teléfono. Internet.	no	-	-
Firma de contratos	02/2022	03/2022	Comercial-Legales	Gerente Comercial y de Legales	Computadora. Teléfono. Internet. Impresora.	no	-	-
Implementación	03/2022	07/2022	Comercial-Operaciones-Sistemas	Gerente Comercial, de Operaciones y Sistemas	Computadora. Teléfono. Internet. Servidores	no		
Control intermedio	07/2022	07/2022	Comercial-Operaciones-Sistemas	Gerente Comercial, de Operaciones y Sistemas	Computadora. Teléfono. Internet. Servidores	no		
Revisión de la táctica (si fuera necesario)	07/2022	12/2022	Comercial-Operaciones-Sistemas	Gerente Comercial, de Operaciones y Sistemas	Computadora. Teléfono. Internet. Servidores	no		
Control final	12/2022	12/2022	Comercial-	Gerente Comercial,	Computadora. Teléfono. Internet. Servidores	no		
<b>TOTAL</b>							<b>\$ 500.000</b>	

Fuente: Elaboración propia (2021)

### *Medición de la Táctica:*

Se establece el primer control para medir los resultados esperados y verificar si es necesario realizar alguna modificación en la misma a los 5 meses de su implementación, el mismo se llevará a cabo por el gerente comercial, de operaciones y sistemas. Luego se hará una evaluación mensual de resultados.

### *Táctica N° 3: “Alcanzar un NPS superior a 60”*

#### *Descripción de la Táctica.*

Se busca incrementar de manera sustentable el NPS (Net Promoter Score por sus siglas en inglés) en todos los canales de atención y venta. Este indicador permite medir la

lealtad y la satisfacción del cliente, con el objetivo de determinar que probabilidad existe de que una persona recomiende la marca. Se realiza a través de una encuesta con una pregunta relacionada a lo indicado con anterioridad. A fin de contrarrestar la baja en la medición del indicador (49 puntos en el año 2019, contra 38 puntos en la última medición del 2020) se diseñará e implementará la estrategia de Modelo de atención y de experiencia del cliente por canal, es decir se profundizará en mejorar la experiencia de cada cliente que tenga contacto con la marca, cada colaborador de la empresa debe ser el mejor promotor de esta.

Para llevarla a cabo se contratará el servicio de una empresa consultora, que brinde soporte en la planificación y diseño de la estrategia, hasta su implementación. Esto incluye coachs para el nivel ejecutivo, talleres de formación para mandos medios y capacitación E- learning enfocados en administración estratégica, planeación, cultura de la empresa y mejora de la experiencia del cliente

La empresa se beneficiará potenciando el porcentaje de clientes promotores y reduciendo el de clientes detractores, lo cual impacta directamente en aumento de ventas.

#### *Medición de la Táctica:*

Se establece el primer control para medir los resultados esperados y verificar si es necesario realizar alguna modificación en la misma a los 4 meses de su implementación, El mismo se llevará a cabo por el gerente comercial y de desarrollo humano. Luego se hará una evaluación mensual de resultados.

#### *Pasos para desarrollar la táctica:*

Ilustración 4, Táctica 3

PLAN DE ACCION TACTICA 3								
Acción	Plazo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Ejecución	Económicos - Financiero	Fuente
	Inicio	Final	Área	Responsable				
Reunión de Directorio para determinar los lineamientos principales de la táctica	05/2022	05/2022	Directorio	Director General, de Operaciones, de Sistemas, Comercial y Gestión Desarrollo Humano	Sala de reuniones. Computadoras. Projector.	no	-	-
Buscar presupuestos del servicio de Consultoría	05/2022	05/2022	Contrataciones	Coordinador	Computadora. Teléfono. Internet.	no	-	-
Entrevistas con los candidatos	05/2022	06/2022	Desarrollo Humano-Comercial	Gerente Comercial y Desarrollo Humano	Computadora. Teléfono. Internet.	no	-	-
Reunión para elección del proveedor	06/2022	06/2022	Contrataciones - Comercial-Desarrollo Humano	Gerente Comercial y Desarrollo Humano	Sala de reuniones. Computadoras. Projector.	no	-	-
Reunión con el proveedor elegido y contratación	06/2022	06/2022	Desarrollo Humano-Comercial	Gerente Comercial y Desarrollo Humano	Computadora. Teléfono. Internet.	si	\$ 1.285.000,00	Consultora Marino (ver anexo 3)
Reunión para presentación de propuestas del proveedor y elección de la mejor	06/2022	06/2022	Comercial-Directorío-Desarrollo Humano	Gerente Comercial	Sala de reuniones. Computadoras. Projector.	no	-	-
Implementación	07/2022	10/2022	Comercial-Operaciones-Sistemas-Consultora-	Gerente Comercial y Desarrollo Humano	Computadora. Teléfono. Internet. Servidores	si	incluido	
Control intermedio	10/2022	10/2022	Comercial-Operaciones-Sistemas-Consultora-	Gerente Comercial y Desarrollo Humano	Computadora. Teléfono. Internet. Servidores	si	incluido	
Revisión de la táctica (si fuera necesario)	10/2022	10/2022	Comercial-Operaciones-Sistemas-Consultora-	Gerente Comercial y Desarrollo Humano	Computadora. Teléfono. Internet. Servidores	si	incluido	
Control final	05/2023	05/2023	Comercial-Operaciones-Sistemas-Consultora-	Gerente Comercial y Desarrollo Humano	Computadora. Teléfono. Internet. Servidores	si	incluido	
<b>TOTAL</b>							<b>\$ 1.285.000</b>	

Fuente: Elaboración propia (2021)

#### Táctica N° 4: “Incremento de Market Share en volumen de préstamos personales”

##### Descripción de la Táctica.

Para alcanzar el objetivo se debe impulsar la modalidad de venta por canales digitales, superando la colocación del 65% lograda en el año 2020. La táctica a desarrollar incluye el aumento del límite actual de \$100 mil como máximo. Además, se habilitarán mensajes push y botones de ingreso directo en la app, la página y en las redes sociales que permitan acceder a la oferta del préstamo personal y a su vez poder solicitarlo de manera sencilla.

Para su implementación se solicitará al sector interno de créditos de la empresa que determine el nuevo monto máximo para otorgar préstamos personales. Para diseñar, implementar y potenciar la oferta digital se debe contratar un equipo de especialistas conformado por analistas programadores de sistemas, administradores de base de datos e implementadores de sistemas.

La empresa tendrá con esta estrategia un incremento directo en la venta de préstamos personales, aumentando los ingresos por financiación y por ende las utilidades.

*Pasos para desarrollar la táctica:*

Ilustración 5, Táctica 4

PLAN DE ACCION TACTICA 4								
Acción	Plazo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Ejecución	Económicos - Financiero	Fuente
	Inicio	Final	Área	Responsable				
Reunión de Directorio para determinar los lineamientos principales de la táctica	08/2021	08/2021	Directorio	Director General, de Operaciones, de Sistemas, Comercial y Goia de créditos	Sala de reuniones. Computadoras. Projector.	no	-	-
Determinar cambio en máximo de préstamos a otorgar	08/2021	09/2021	Créditos	Gerente Comercial	Computadora. Teléfono. Internet.	no	-	-
Buscar presupuestos del servicio de especialistas en	08/2021	08/2021	Contrataciones	Coordinador	Computadora. Teléfono. Internet.	no	-	-
Entrevistas con los candidatos	08/2021	09/2021	Sistemas- Comercial	Gerente Comercial y de Sistemas	Computadora. Teléfono. Internet.	no	-	-
Reunión para elección del proveedor	09/2021	09/2021	Contrataciones - Comercial-	Gerente Comercial y Sistemas	Sala de reuniones. Computadoras. Projector.	no	-	-
Reunión con el proveedor elegido y contratación	09/2021	10/2021	Contrataciones - Comercial-	Gerente Comercial y Sistemas	Computadora. Teléfono. Internet.	si	\$ 2.260.000,00	CPCI de Córdoba (ver anexo 4)
Reunión para presentación de propuestas del proveedor y elección de la mejor	10/2021	10/2021	Comercial- Directorio- Desarrollo Humano	Gerente Comercial	Sala de reuniones. Computadoras. Projector.	no	-	-
Implementación y pruebas de funcionamiento	10/2021	12/2021	Comercial- Operaciones- Sistemas- Especialistas	Gerente Comercial y Sistemas- Especialistas	Computadora. Teléfono. Internet. Servidores	si	incluido	
Control final de resultados	08/2023	08/2023	Comercial- Sistemas-	Gerente Comercial y Sistemas	Computadora. Teléfono. Internet. Servidores	no	-	
<b>TOTAL</b>							<b>\$ 2.260.000</b>	

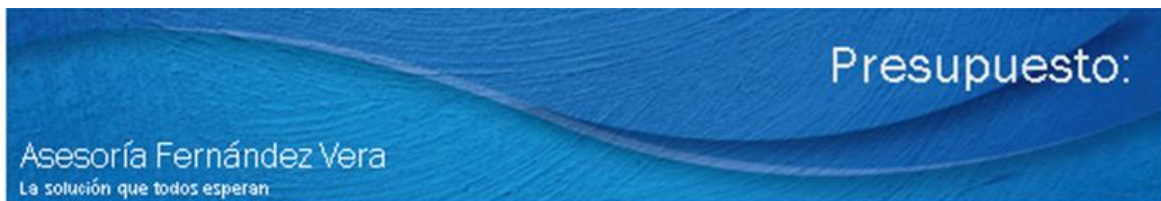
Fuente: Elaboración propia (2021)

*Medición de la Táctica:*

Se establece el primer control para medir los resultados esperados y verificar si es necesario realizar alguna modificación en la misma a los 90 días de su implementación, el mismo se llevará a cabo por el gerente comercial, gerente de sistemas y técnicos externos. Luego se hará una evaluación mensual de resultados.

**Presupuesto final**

Ilustración 6, presupuesto Final



**Dirección de la compañía**  
 Calle 1. Córdoba. Poia de Córdoba  
 0351- 3567890

**Fecha** 10/6/2020  
**N.º de presupuesto** 1234  
**Id. del cliente** ABC123

**Presupuesto para**  
 Tarjeta Naranja S.A.  
 Sucre 152. Córdoba. Córdoba. CP 5000

**Presupuesto válido hasta:** 10/7/2020

Cantidad	Descripción	Precio por unidad	¿Se le aplican impuestos?	Importe
1	Eficientizar las redes sociales	\$ 1.483.500	Sí	\$ 1.483.500
1	Generar alianzas estratégicas con comercios amigos	\$ 413.223	Sí	\$ 413.223
1	Alcanzar un NPS superior a 60	\$ 1.062.000	Sí	\$ 1.062.000
1	Incremento de Market Share en volumen de préstamos personales	\$ 1.867.768	Sí	\$ 1.867.768

Si tiene alguna duda sobre este presupuesto, póngase en contacto con:  
[asesoriaFV@gmail.com](mailto:asesoriaFV@gmail.com)

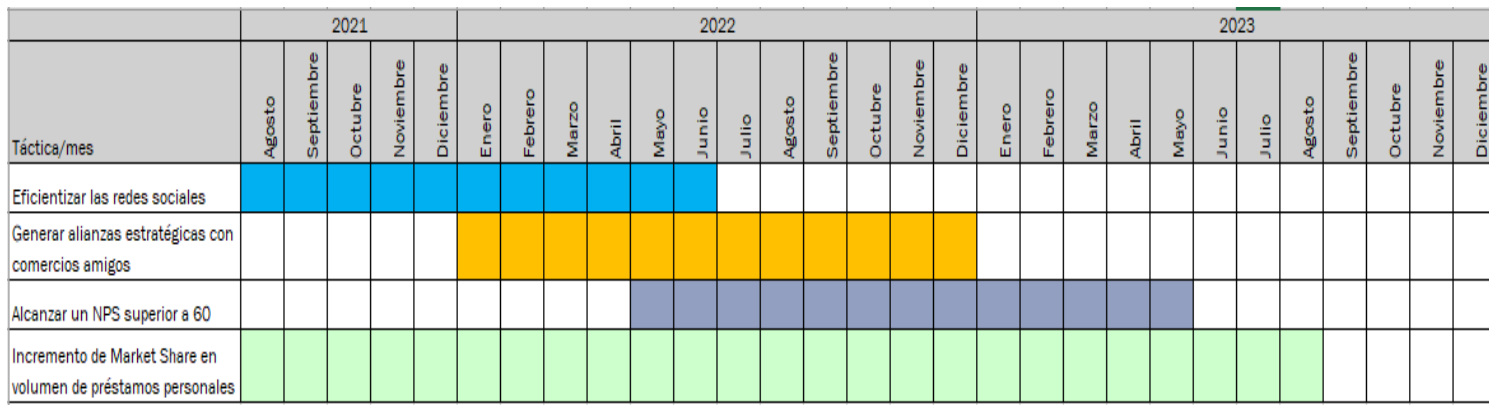
Gracias por su confianza.

Subtotal	\$ 4.826.491
Tasa impositiva	21%
Impuesto sobre las ventas	\$ 1.013.563
Otros	
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 5.840.054</b>

Fuente: Elaboración propia (2021)

**Diagrama de Gantt**

Ilustración 7, Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia (2021)



## Retorno de la Inversión

Ilustración 8, Flujo de Fondos, VAN, TIR, ROI

<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>			
	al 31/12/2022	al 31/12/2021	al 31/12/2020
<b>Total Ventas del Ejercicio</b>	92.441.008,89	63.185.925,42	43.189.286,00
Costos de Venta	18.167.721,76	12.418.128,34	8.488.126,00
Otros costos de venta	11.258.368,76	7.695.399,02	5.260.013,00
<b>Total Costos de Ventas</b>	29.426.090,52	20.113.527,36	13.748.139,00
<b>Resultado Bruto</b>	63.014.918,36	43.072.398,06	29.441.147,00
Administración	16.451.242,14	11.244.868,17	7.686.171,00
Comercialización	1.301.016,88	889.280,16	607.847,00
<b>Total de Gastos</b>	17.752.259,01	12.134.148,33	8.294.018,00
<b>Resultado Actividad Principal</b>	45.262.659,35	30.938.249,73	21.147.129,00
<b>Otros Ingresos y Egresos</b>	22.892.530,68	15.647.662,80	10.695.600,00
<b>Resultado antes de Imp. a las Ganancias</b>	22.370.128,67	15.290.586,93	10.451.529,00
<b>Impuesto a las Ganancias</b>	7.829.544,71	5.351.705,21	3.658.035,00
<b>Resultado Final</b>	14.540.583,96	9.938.881,72	6.793.494,00
<b>Utilidad Bruta</b>	63.014.918,36	43.072.398,06	29.441.147,00
<b>Imp a las Ganancias</b>	22.055.221,43	15.075.339,32	10.304.401,45
<b>Utilidad Neta con Planes de Accion</b>	40.959.696,94	27.997.058,74	19.136.745,55

Inflacion anual (indec)	46,30%	Utilidad Bruta	\$ 63.014.918,36
Objetivo del Plan: incrementar las ventas de Naranja 20% al 2023	20%	Impuesto a las Ganancias	\$ 22.055.221,43
Valor de la última utilidad + 20% de resultado del	\$ 2.908.116,79	Utilidad Neta de Planes de Accion	40.959.696,94
Nueva utilidad (2023)	\$17.448.700,75	Leliq (Tasa de Referencia)	56%
Inversion a realizar (sin IVA Incluido)	\$ 5.840,00	<b>VAN</b>	<b>\$ 16.827.164,09</b>
Inversion a realizar (sin IVA incluido)	-\$ 5.840,00	<b>TIR</b>	<b>327730%</b>
Flujo P1	\$19.136.745,55	<b>Roi</b>	<b>122,00%</b>
Flujo P2	\$27.997.058,74		
Flujo P3	\$40.959.696,94		

Fuente: Elaboración propia (2021)

Se presentan las siguientes conclusiones sobre los indicadores derivados del Estado de Resultado (cifras expresadas en miles de pesos): el ROI resultante es del 122%, lo que indica que por cada \$1.000 invertidos en el plan, generará \$1.200 para la empresa. Respecto de los indicadores VAN y TIR son en ambos casos positivos y mayores a 0, por lo que es recomendable para la empresa llevar a cabo el plan de aplicación del presente reporte de caso.

Se presenta el flujo de fondos del primer período en el anexo 5.

## Conclusiones Finales

El presente Reporte de Caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, tuvo como objetivo desarrollar para la organización Naranja S.A. un plan estratégico que contemple el crecimiento sustentable de la empresa y su rentabilidad, tendiente a solucionar la caída del stock de clientes activos de la firma.

Este plan favorecerá a la empresa en su organización interna debido al refuerzo de la cultura de excelencia en la atención al cliente, lo que traerá aparejado como beneficios tangibles la incorporación y fidelización de clientes. La mejora en la medición del índice NPS (Net Promoter Score) y su consecuente aumento de promotores y disminución de detractores, permitirá formar una red de clientes promotora de los servicios de la marca. Como tercer punto se forjarán las bases necesarias dentro de la organización, tanto en los procesos como en sus colaboradores, para poder ejecutar con rapidez los cambios vertiginosos que demanda el mercado, cada vez que esto sea necesario.

En cuanto al impacto a nivel externo, la implementación de dicho plan se basa en las oportunidades que presentan el mercado y la industria; se puede generar un crecimiento sostenido y sustentable, teniendo como protagonista a la innovación tecnológica. Los cambios de hábitos de los consumidores, generados por la vida social en pandemia, hicieron que las empresas y sus clientes interactuaran en mayor medida a través de canales digitales, limitando las interacciones en persona. Esta es una oportunidad para incrementar la calidad de los servicios brindados por la vía digital y para generar nuevos negocios a través de ella. La empresa ya era altamente valorada en el mercado por sus desarrollos en tecnología, como por ejemplo apps, sucursales virtuales y su Fintech; el plan presentado trata de maximizar su uso y de estar a la vanguardia en materia de desarrollos para ser líderes en el mercado meta.

Finalmente; desde la mirada de la administración; el plan tiene la finalidad de brindar a la empresa herramientas para la búsqueda de asesoramiento profesional externo como apoyo para lograr el cumplimiento de las metas y el posicionamiento deseado por la organización. Así como también lograr la ventaja competitiva que posicionará a la empresa entre las primeras del país.

## Recomendaciones Profesionales

Para dar un cierre al presente trabajo se presentan a continuación recomendaciones de acciones para tener en cuenta luego de la implementación del plan presentado, con el fin de sostener una mejora continua. Las mismas no se incluyeron en dicho plan, pero son adecuadas para incrementar la penetración en el mercado meta, el cual es el objetivo principal.

Se recomienda entonces :

- ✓ Revisiones periódicas del nivel de atención al cliente y su satisfacción, inclusive sobre quienes generan las bajas de sus productos, con el fin de conocer las motivaciones para cancelar sus cuentas e implementar mejoras relacionadas, si es factible. Se puede considerar también una investigación a través de compradores misteriosos (mystery shopper en inglés), los cuales son profesionales que simulan ser clientes para captar información valiosa sobre el servicio y atención ofrecida por la empresa.
- ✓ Estar a la vanguardia de los desarrollos tecnológicos, inclusive los de otras industrias, para poder brindar servicios innovadores y conquistar a los consumidores que más aprecian esta ventaja competitiva. Además, se recomienda reforzar la seguridad de las operaciones realizadas por los clientes, a través de mejoras en tecnología, como por ejemplo el uso de datos biométricos para tomar préstamos por el canal digital. De esta manera se reducen las posibilidades de que se cometan fraudes, ya sea a través de hackeos de cuentas o si el cliente brinda accidentalmente sus datos confidenciales.
- ✓ Hacer crecer los negocios secundarios según las oportunidades detectadas en el mercado. En el plan se menciona la expansión del Market Place de Naranja, pero se puede también incursionar en la venta de “experiencias”, como cenas, cursos virtuales, regalos sorpresa, por ejemplo.

## Bibliografía

- Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes*. Madrid: Esic.
- Argentina.gob.ar. (16 de abril de 2021). <https://www.argentina.gob.ar>. Recuperado el 29 de abril de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar>:  
<https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- Argentina.gob.ar. (6 de abril de 2021). <https://www.argentina.gob.ar>. Recuperado el 24 de abril de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar>:  
<https://www.argentina.gob.ar/economia/medidas-economicas-COVID19>
- Argentina.gob.ar. (6 de marzo de 2021). <https://www.economia.gob.ar>. Recuperado el 25 de abril de 2021, de <https://www.economia.gob.ar>:  
[https://www.economia.gob.ar/onp/presupuesto\\_ciudadano/seccion2.php](https://www.economia.gob.ar/onp/presupuesto_ciudadano/seccion2.php)
- Argentina.gob.ar. (6 de marzo de 2020). [www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar). Recuperado el 5 de abril de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/informacion-ambiental>
- Argentina.gob.ar. (16 de febrero de 2021). [www.argentina.gob.ar](http://www.argentina.gob.ar). Recuperado el 15 de abril de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/innovacion-publica/ssetic/conectar>
- Banco Patagonia S.A. (5 de marzo de 2020). *Banco Patagonia s.a.* Recuperado el 12 de abril de 2021, de [https://www.bancopatagonia.com.ar/institucional/docs/Informe\\_RSE\\_2019.pdf](https://www.bancopatagonia.com.ar/institucional/docs/Informe_RSE_2019.pdf)
- Best, R. J. (2007). *Marketing Estratégico*. Madrid: PEARSON EDUCACION S.A.
- Boletín Oficial. (4 de marzo de 2021). [www.boletinoficial.gob.ar](http://www.boletinoficial.gob.ar). Recuperado el 25 de abril de 2021, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/242766/20210408>
- CACE. (Febrero de 2021). [www.cace.org.ar](http://www.cace.org.ar).
- Capriotti, P. (2009). *comunicacion estrategica*. Santiago de Chile: Coleccion de libros.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica. fundamentos y aplicaciones*. México D.F: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Diario Perfil. (5 de abril de 2021). [www.perfil.com](http://www.perfil.com). Recuperado el 15 de abril de 2021, de <https://www.perfil.com/noticias/politica/encuesta-de-m.phtml>
- First Capital Group*. (7 de junio de 2021). Obtenido de <https://www.firstcfa.com/informes>
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración Estratégica*. México: MacGraw Hill / Interamericana Editores S.A.
- Hitt, R. M., Ireland, D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos*. Cengage Learning.
- IARSE. (1 de enero de 2021). [www.iarse.org](http://www.iarse.org). Recuperado el 26 de abril de 2021, de <https://www.iarse.org/>
- INDEC. (2020). *Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH. Cuarto trimestre de 2019*. Buenos Aires: Indec.

infobae. (15 de mayo de 2021). *www.infobae.com*. Recuperado el 26 de abril de 2021, de <https://www.infobae.com/politica/2021/03/18/segun-una-encuesta-el-69-de-los-argentinos-desaprueba-la-gestion-de-alberto-fernandez-es-el-peor-nivel-de-aceptacion-desde-que-asumio/>

Lombardo, J. (4 de abril de 2021). <https://www.eleconomista.com.mx>. Recuperado el 25 de abril de 2021, de <https://www.eleconomista.com.mx>: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Pobreza-en-Argentina-trepo-a-42-y-ya-afecta-a-19-millones-de-personas-en-el-pais-20210404-0051.html>

Naranja. (2021). *www.naranja.com*. Obtenido de [www.naranja.com](http://www.naranja.com): <https://www.naranja.com/inversores>

Perfil. (22 de abril de 2021). *www.perfil.com*. Recuperado el 26 de abril de 2021, de <https://www.perfil.com/noticias/coronavirus/covid-19-dia-negro-para-Argentina-hubo-537-muertos-por-coronavirus.phtml>

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

Porter, M. (2008). *Las 5 fuerzas competitivas*. Deusto.

Sáinz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic editorial.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2012). *El plan estrategico en la practica 6ta edicisón*. madrid: ESIC.

Santander Trade. (5 de marzo de 2021). *Santandertrade*. Recuperado el 6 de abril de 2021, de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Tarjeta Naranja S.A. (2021). *Tarjeta Naranja S.A. Memoria 2020*. Córdoba.

## ANEXOS

### ANEXO I

communitymanagers.com.ar

CM

Plan	Descripción	Precio
INICIAL	Para dar tus primeros pasos	\$20990 desde
PROFESIONAL	Potenciá tu negocio	\$28990 desde
AVANZADO	Instagram y/o Facebook	\$34990 desde
FACEBOOK E INSTAGRAM ADS	Para tu negocio	u\$S100

CONTRATAR AHORA

<https://communitymanagers.com.ar/>

glassdoor  Sueldos

☰ > **Sueldos De Marketing Digital** Argentina ▾

Para empleadores

Sueldos

## ¿Cuánto gana un Digital Marketing?

Actualizado el 30 Jun 2021

Para continuar usando los filtros de sueldos, colabora. Escribir una evaluación o agregar un sueldo

**Confianza** muy alta

**ARS\$ 89 mil** /mes

Sueldo base promedio

59 sueldos



Remuneración adicional en efectivo

Promedio: **ARS\$ xx.000** Intervalo: ARS\$ xx.000

El sueldo nacional promedio de un Digital Marketing es de \$89.307 en Argentina. Filtra por ubicación para ver los sueldos de Digital Marketing en tu área. Las estimaciones de los sueldos se basan en datos de usuarios que han compartido su sueldo en Glassdoor.

Las tarifas para realizar **publicidad en LinkedIn** son las siguientes:

- Presupuesto diario de 10 USD: por campaña.
- Presupuesto total de 10 USD: por campaña (una función opcional de contenido patrocinado).
- Puja mínima de 2 USD: por CPC o CPM.

Esto quiere decir que no se pueden realizar campañas por un coste menor a 10 dólares al día; también que el coste por click o por mil impresiones será de 2 dólares.

Comparar estos valores con la publicidad en otras redes sociales sería un error. Recuerda que esta red trabaja con públicos bastante más específicos. De esta manera, aunque tengan un coste más alto, con la optimización constante y planeación previa verás resultados muy positivos para tu negocio.



Image by Peter Stanic from Pixabay

Este sitio web utiliza cookies para mejorar su experiencia. Asumiremos que estás de acuerdo con esto, pero puedes optar por no hacerlo si lo deseas. [Ajustes Cookie](#)

ACEPTO

## ANEXO 2

leyes-ar.com/codigo\_arancelario\_para\_abogados\_y\_procuradores\_cordoba/107.htm

»m

»ba > [Códigos](#) > [Código arancelario para abogados y procuradores](#) > **Artículo 107**

MEJORADO POR Google

Código arancelario para abogados y procuradores Artículo 107 Provincia de Córdoba

Vigente, con las modificaciones. Última actualización 01/06/2021

**Código arancelario para abogados y procuradores Córdoba**  
**Artículo 107. Contratos generales y otros**

LA redacción de contratos se regula de la siguiente manera:

1) De locación, entre el uno por ciento (1%) y el cuatro por ciento (4%) tomando como base el importe de los alquileres por el plazo del contrato, o el mínimo legal si éste fuese mayor, y 2) De cualquier otra naturaleza y testamentos, entre el uno por ciento (1%) y el cuatro por ciento (4%) de su valor económico.

Los honorarios no serán inferiores, en ningún caso, a cinco (5) Jus.

Provincia de Córdoba Artículo 107 Código arancelario para abogados y procuradores

[https://leyes-ar.com/codigo arancelario para abogados y procuradores cordoba/107.htm](https://leyes-ar.com/codigo_arancelario_para_abogados_y_procuradores_cordoba/107.htm)

← → ↻ abogado.org.ar/padron.html ☆

### Acerca del Colegio



**Acerca del Colegio**

Reúne en su seno a más de ocho mil abogados de esta ciudad mediterránea de la República Argentina y de las ciudades de Alta Gracia, Villa Carlos Paz, Río Segundo, Jesús María y zonas de influencia

### Agenda de Eventos

Toma de Conciencia sobre Maltrato y Abuso en la Vejez  
**15/06/2021**

Conf. Sectas, Organizaciones Coercitivas y Trata de Personas  
**24/06/2021**

### Valores y Tasas



**Valor Jus:** \$ 1.985,84  
+ info

**Unidad Econ:** \$ 523.395,50  
+ info

**Aporte Colegial:** \$ 1.290,00  
+ info

**Tasa Pasiva y CER:** 2.829,55  
+ info

**Tasa de Justicia:**  
+ info

**Caja Abogados:**  
+ info

**Tasa Activa Banco Nación:**  
+ info

<https://www.abogado.org.ar/padron.html>

## ANEXO 3

TABLA DE HONORARIOS DE MARINO ☆ ↻ 📄

Archivo Editar Ver Insertar Formato Datos Herramientas Complementos Ayuda


🖨️ 75% Solo ver

A	B	C	D	E
<b>TABLA DE HONORARIOS DE MARINO</b>				
<b>SERVICIO</b>	<b>Condiciones especiales</b>	<b>forma de pago</b>	<b>Monto mínimo en \$ argentinos</b>	<b>monto máximo en \$ arg.</b>
Reuniones de consulta aisladas por hora.				
preliminares, de presentación, de 40 a 45' via Google meet		anticipado al reservar sesión	4500	4500
<b>VALUACION DE EMPRESAS</b>				
versión simplificada (apta para uso interno)		50% al confirmar contratación, 50% día previo a la presentación de informe	150000	350000
versión full para uso externo		50% al confirmar contratación, 50% día previo a la presentación de informe	280000	450000
<b>GESTION DE VENTA</b>				
fee fijo mensual ( INCLUYE gastos de promoción, difusión, atención y seguimiento)		por período adelantado	bonificado totalmente desde el 1/2	bonificado totalmente desde el 1/2
comisión (sólo en caso de éxito)		contra primer pago efectivo por parte del adquirente	2,5% del precio	4% del precio
<b>TAREAS DE CONSULTORIA GERENCIAL, TUTORIA GERENCIAL Y PLANIFICACION FINANCIERA</b>				
Por hora		abono mensual por adelantado	\$ 3500 por hora	\$ 5500 por hora
Factura mínima mensual total		abono mensual por adelantado	\$ 50000	\$ 85000
<b>PROYECTOS DE GERENCIAMIENTO DIGITAL</b>				
Por empleado, mensual			16000	21000
Factura total mínima			80000	160000



[https://docs.google.com/spreadsheets/d/15mNSIpEM1GLPbnzfNMrbH7juPbT3c7j6-cebAJVFR\\_w/edit#gid=0](https://docs.google.com/spreadsheets/d/15mNSIpEM1GLPbnzfNMrbH7juPbT3c7j6-cebAJVFR_w/edit#gid=0)

## ANEXO 4



# CPCIPC

Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia de Córdoba

INICIO
EL CONSEJO ▼
MATRICULACION ▼
SERVICIOS ▼
T.A.D.
RESOLUCIONES

Inicio » Honorarios

### Tabla de Honorarios (tabla referencial orientativa | Act. Agosto 2020)


C.E.R. = 22,2423 (01/08/2020) [Imprimir / Descargar Tabla](#)

Ingeniero / Analista de sistemas				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Hora Min	Hora Máx
Ingeniero	\$ 106.269	\$ 173.185	\$ 2.890	\$ 5.263
Analista	\$ 83.377	\$ 159.906	\$ 2.543	\$ 5.139
Analista Jr	\$ 62.530	\$ 83.377	\$ 1.567	\$ 2.853
Analista Funcional	\$ 65.023	\$ 96.235	\$ 2.113	\$ 4.269
Analista de calidad / tester	\$ 64.699	\$ 95.755	\$ 1.803	\$ 3.129
Analista de Negocios	\$ 65.023	\$ 96.235	\$ 2.113	\$ 4.269
Analista de Usabilidad / UX	\$ 72.787	\$ 107.725	\$ 1.803	\$ 3.519
Analista Programador	\$ 83.377	\$ 159.906	\$ 2.124	\$ 3.619
Auditor Interno Informático	\$ 79.604	\$ 146.457	\$ 1.904	\$ 4.784

**RESOLUCIONES**

- Resolución Número:5536
- Resolución Número:5534
- Resolución Número:5532
- Resolución Número:5521
- Resolución Número:5520

**Bolsa de trabajo** 7



[www.cpcipc.org.ar/content/honorarios](#)

INICIO
EL CONSEJO ▼
MATRICULACION ▼
SERVICIOS ▼
T.A.D.
RESOLUCIONES

Lider, / Jefe de Proyectos	\$ 73.227	\$ 135.286	\$ 1.753	\$ 4.420
Jefe de Gabinete Informático	\$ 52.308	\$ 83.377	\$ 1.252	\$ 2.723
IT -Infraestructura Tecnológica				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Hora Min	Hora Máx
Arquitecto de infraestructura	\$ 93.005	\$ 157.416	\$ 2.225	\$ 4.709
Administrador de Redes, Comunicaciones y Sistemas Operativos	\$ 83.377	\$ 156.053	\$ 2.068	\$ 5.099
Administrador de Bases de Datos (DBA) / Data Base Administrator	\$ 83.377	\$ 156.053	\$ 2.068	\$ 5.099
Administrador de ISP	\$ 83.377	\$ 156.053	\$ 2.068	\$ 5.099
Soporte técnico	\$ 65.508	\$ 87.344	\$ 1.567	\$ 2.853
Mesa de Ayuda / Agente Call – Contact Center	\$ 39.790	\$ 53.054	\$ 952	\$ 1.734
Técnico de Hardware	\$ 38.093	\$ 62.533	\$ 912	\$ 2.042
Implementación				
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Hora Min	Hora Máx
Implementador Sistema	\$ 71.169	\$ 129.399	\$ 1.702	\$ 4.227
Soporte User / Operador / Data Entry	\$ 38.480	\$ 60.332	\$ 1.098	\$ 1.970

<https://www.cpcipc.org.ar/content/honorarios>

## ANEXO 5

Año	2021				
Rentabilidad del Proyecto/ Mes	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Concepto/ período	1	2	3	4	5
Ingresos	\$ 750.000	\$ 862.500	\$ 980.000	\$ 1.157.000	\$ 1.330.550
Costos Fijos	-\$ 320.011	-\$ 320.011	-\$ 320.011	-\$ 320.011	-\$ 320.011
Eficientizar Redes Sociales	-\$ 150	-\$ 150	-\$ 150	-\$ 150	-\$ 150
Aumentar vtas Market Place					-\$ 42
Aumentar medición NPS					
Aumentar ventas Préstamos Personales	-\$ 90	-\$ 90	-\$ 90	-\$ 90	-\$ 90
<b>UTILIDAD IMPONIBLE</b>	<b>\$ 429.749</b>	<b>\$ 542.249</b>	<b>\$ 659.749</b>	<b>\$ 836.749</b>	<b>\$ 1.010.257</b>
Imp Gananc	-\$ 150.412	-\$ 189.787	-\$ 230.912	-\$ 292.862	-\$ 353.590
<b>FFN</b>	<b>\$ 279.337</b>	<b>\$ 352.462</b>	<b>\$ 428.837</b>	<b>\$ 543.887</b>	<b>\$ 656.667</b>
<b>FFN acum</b>	<b>\$ 279.337</b>	<b>\$ 631.799</b>	<b>\$ 1.060.636</b>	<b>\$ 1.604.522</b>	<b>\$ 2.261.190</b>

Año	2022						
Rentabilidad del Proyecto/ Mes	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio
Concepto/ período	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos	\$ 1.463.605	\$ 1.653.874	\$ 1.860.000	\$ 2.146.000	\$ 2.325.000	\$ 2.557.500	\$ 2.910.611
Costos Fijos	-\$ 320.011	-\$ 320.011	-\$ 320.011	-\$ 320.011	-\$ 320.011	-\$ 320.011	-\$ 320.011
Eficientizar Redes Sociales	-\$ 150	-\$ 150	-\$ 150	-\$ 150	-\$ 150	-\$ 150	
Aumentar vtas Market Place	-\$ 42	-\$ 42	-\$ 42	-\$ 42	-\$ 42	-\$ 42	-\$ 42
Aumentar medición NPS				-\$ 99	-\$ 99	-\$ 99	-\$ 99
Aumentar ventas Préstamos Personales	-\$ 90	-\$ 90	-\$ 90	-\$ 90	-\$ 90	-\$ 90	-\$ 90
<b>UTILIDAD IMPONIBLE</b>	<b>\$ 1.143.312</b>	<b>\$ 1.333.581</b>	<b>\$ 1.539.707</b>	<b>\$ 1.825.608</b>	<b>\$ 2.004.608</b>	<b>\$ 2.237.108</b>	<b>\$ 2.590.369</b>
Imp Gananc	-\$ 400.159	-\$ 466.753	-\$ 538.898	-\$ 638.963	-\$ 701.613	-\$ 782.988	-\$ 906.629
<b>FFN</b>	<b>\$ 743.153</b>	<b>\$ 866.828</b>	<b>\$ 1.000.810</b>	<b>\$ 1.186.646</b>	<b>\$ 1.302.996</b>	<b>\$ 1.454.121</b>	<b>\$ 1.683.740</b>
<b>FFN acum</b>	<b>\$ 3.004.343</b>	<b>\$ 3.871.170</b>	<b>\$ 4.871.980</b>	<b>\$ 6.058.626</b>	<b>\$ 7.361.621</b>	<b>\$ 8.815.742</b>	<b>\$ 10.499.482</b>

Fuente: Elaboración propia (2021)