



Trabajo Seminario Final, Licenciatura en Administración.

Planificación Estratégica – Empresa Naranja

“Propuesta de una estrategia de diferenciación para una mejora en la  
posición competitiva”

Alumno: Augusto Mirolo

DNI: 39703430

Legajo: VADM17748

Año: 2021

## Índice

Resumen.....	3
Palabras claves: .....	3
Abstract .....	3
Introducción .....	4
Análisis de Situación.....	6
Análisis Macro entorno .....	6
Análisis Micro entorno .....	9
Cinco Fuerzas de Porter.....	9
Cadena de Valor .....	10
<i>Actividades Primarias</i> .....	10
<i>Actividades Secundarias</i> .....	12
Análisis FODA.....	13
Matriz BCG .....	15
Marco Teórico.....	16
Diagnostico .....	17
Plan de implementación.....	18
<i>Propuesta</i> .....	18
<i>Objetivo General</i> .....	19
<i>Objetivos Específicos</i> .....	19
<i>Alcance</i> .....	19
<i>Plan de Acción</i> .....	20
<i>Diagrama de Gantt – Planes de acción 1, 2, 3</i> .....	21
<i>Presupuesto</i> .....	22
Evaluación .....	22
<i>Indicadores Financieros</i> .....	23
<i>ROI</i> .....	23
<i>VAN y TIR</i> .....	23
Conclusión.....	23
<i>Recomendaciones</i> .....	24
Bibliografía.....	24
Anexos .....	27

## **Resumen**

El presente trabajo final de graduación consiste en el reporte de caso de la empresa Naranja. En el mismo, se desarrollará la planificación estratégica con el objetivo de presentar una mejora que le permita desarrollar una posición competitiva mediante la estrategia de diferenciación, logrando así un incremento en la rentabilidad de la empresa en el periodo 2021-2023.

La propuesta se basa en la mejora de sus plataformas virtuales, y con ello se pretende que la empresa logre una ventaja competitiva, posicionarse mejor en el mercado y diferenciarse de la competencia.

Una vez realizados los análisis correspondientes, constatamos que la propuesta es rentable y la empresa Naranja se encuentra en óptimas condiciones de llevarla a cabo.

**Palabras claves:** Planificación Estratégica; Diferenciación; Posición Competitiva; Ventaja Competitiva; Optimización de plataformas virtuales.

## **Abstract**

The next final graduation work consists of the case report of the Naranja company. Strategic planning will be developed with the aim of presenting an improvement, which allows it to develop a competitive position through the differentiation strategy, achieving an increase in the profitability of the company in the period 2021-2023.

The proposal that is based on the improvement of its virtual platforms, with this improvement, the company will achieve a competitive advantage, better position itself in the market and differentiate itself from the competition.

Once the corresponding analyzes have been carried out, we determine that the proposal is profitable and the Naranja company is in optimal conditions to carry it out.

## Introducción

La planificación estratégica es el proceso formal que define a una organización y la ubica en el contexto en la cual se desempeña, esta consta de cinco pasos y en este reporte se la llevara a cabo para analizar a la empresa Naranja y mejorar su rentabilidad aumentando las ganancias de la misma.

Naranja es una empresa que surge en la ciudad de Córdoba, en el año 1969, como un negocio de venta de ropa deportiva. Sus fundadores la empezaron a transformar y expandir, tal es así que en 1985 se convirtió en la tarjeta de crédito líder en el país. Su casa central se ubica en Córdoba y cuenta con sucursales en todas las provincias del país, en las cuales brindan atención a los titulares de las más de 1.500.000 tarjetas activas que operan y a los más de 100.000 comercios.

Desde sus inicios, Naranja incorporó distintas herramientas para optimizar la atención a sus clientes y empleados, actitud que en la actualidad la posiciona entre las doscientas compañías más admiradas del país.

La empresa cuenta con mandatos institucionales muy claros, en los cuales se trabajan día a día.

Visión: “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”

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

Propósito: “Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona”

En 2019 la empresa inauguró las primeras sucursales del futuro, donde la atención personal se ajusta con la interacción digital para resolver en el primer contacto sus gestiones. En lugar del tradicional espacio de espera con sillas, estas sucursales cuentan con lugares cómodos para trabajar con *tablets*, terminales de autogestión y murales de video interactivos, con la asistencia de los colaboradores.

La estrategia de sustentabilidad contempla el requisito de que cada remodelación, apertura o diseño de Casas Naranja prevea las condiciones necesarias para ser accesibles. Rampas de acceso, sanitarios adaptados y ascensores, forman parte de sus proyectos.

La empresa ofrece una variedad de productos y servicios, los beneficios y facilidades que brindan son las ventajas que posicionan a Naranja como líder en emisión de tarjetas del país.

Una organización tiene una ventaja competitiva con respecto a sus rivales cuando su rentabilidad y el crecimiento de sus utilidades son mayores que la rentabilidad promedio que los competidores que compiten por el mismo conjunto de clientes. Cuanto mayor sea la diferencia más grande será su ventaja competitiva. KOTLER, P. KELLER, K (2012)

En sus plataformas se encontraron muchos reclamos de parte de sus clientes, sobre el mal funcionamiento de sus plataformas virtuales, como errores en el funcionamiento del software, no presenta detalles de comisiones por ventas, demoras en la liberación de dinero tras un cobro realizado, cobros de impuestos y otros más. (APP NARANJA POS, 2021)

Esta problemática encontrada sobre la empresa Naranja podría ser la causa principal por la que se genera la pérdida de posición competitiva. Teniendo en cuenta el crecimiento de los competidores es necesario que Naranja se adecue a la situación para afrontarlos. Se sugiere que la misma proceda a un proceso de mejoras en sus plataformas virtuales.

Logrando realizar esta mejora, la empresa logrará una ventaja competitiva, posicionarse mejor en el mercado y diferenciarse de la competencia.

El objetivo de esta presentación es realizar una planificación estratégica para lograr los objetivos planteados en Tarjeta Naranja, aprovechando las oportunidades que se presentan actualmente en el mercado, a través de la mejora de servicios que brinda la empresa dentro del comercio electrónico.

Un antecedente que podemos mencionar sobre éxito en la planificación estratégica en la industria financiera es Mercado Pago, empresa líder en cobros de comercios y cuentapropistas en el país, siendo la app más utilizada en el comercio electrónico. (AMBITO, 2021)

Una de las estrategias utilizada por Mercado Pago está basada en la extensión de la empresa al mercado financiero, ya que anteriormente contaba únicamente con Mercado Libre, una plataforma de marketplace. La empresa vio una oportunidad y aplico la estrategia de diversificación de mercado.

Con el Point Plus, Mercado Pago indicó que espera alcanzar miles de nuevos comercios, medianos y grandes, en todo el país. En ese sentido, señaló que solo con la pre-venta de marzo a mayo, más de 38.000 usuarios están usando este nuevo dispositivo. (IPROUP, 2020)

## **Análisis de Situación**

### **Análisis Macro entorno**

Para analizar el macro entorno utilizamos el análisis PESTEL, que describe el marco de los factores macro ambientales de una empresa, utilizado en la exploración de factores como un componente de la planificación estratégica.

Factores Políticos: En los últimos años, la situación política de nuestro país, estuvo muy marcada por la inflación y el aumento del dólar.

En este último año, la política tuvo un factor externo muy complicado como fue la pandemia. La cual afecto a nuestro país no solo económicamente sino también a la sociedad. Como el desempleo, que se dio por las medidas tomadas por el gobierno y la imposibilidad de las empresas y pymes en sostener su estructura debido a la inestabilidad económica en el país. Tal es así, que muchas empresas debieron cerrar sus puertas generando múltiples despidos. Mientras que por otro lado, empresas decidieron reinventarse, invirtiendo en nuevas tecnologías, como ventas online.

Este año electoral la atención del Gobierno se centrará en dos aspectos, la recuperación de la actividad y reducción de la inflación. (NEW AGROFY, 2021)

Según datos de CACE, durante el primer trimestre, el 18% de las compras eran por el canal online, pero durante el segundo trimestre (bajo la cuarentena más estricta) llegó al 49%. Es decir, casi la mitad de los productos se compraron online. Otro dato a tener en cuenta es que 1 de cada 10 compras registradas en el segundo trimestre fueron de nuevos clientes, quienes impedidos de poder realizarlas de manera presencial se vieron obligados a incursionar en esta modalidad. (CLARIN, 2020)

Factores Económicos: La inflación es uno de los problemas más difíciles de enfrentar para la política argentina.

La inflación es alrededor de 4% mensual y acrecienta la pobreza, que aumento al 42% de la población.

Miles de pequeñas y medianas empresas, cerraron sus puertas definitivamente. (INFOBAE, 2021)

En 2020, el país tuvo una baja estimada del PIB de 11,8%, debido al impacto de la pandemia de COVID-19. Argentina tuvo una de las cuarentenas más estrictas y prolongadas en el mundo.

De diciembre de 2019 a diciembre del 2020, los sueldos tuvieron una pérdida del de poder adquisitivo del 2,7%. (CRONISTA, 2020)

En el segundo trimestre del 2020, de acuerdo a las cifras del INDEC, los puestos de trabajo en el sector cayeron un 34,7% y el desempleo llego a 13,5% con 289.000 empleos formales perdidos y 1,78 millones de cuentapropistas no pudieron trabajar. (CRONISTA, 2020)

La facturación por ventas online se duplicó en comparación con el primer semestre de 2019. Fueron \$ 314.602 millones contra los \$ 152.619 millones del mismo período del año pasado. Es decir que creció un 106 por ciento. (CLARIN, 2020)

Factores Sociales: La pandemia fue un determinante a la hora de hablar de la sociedad, la inflación y el desempleo afectan al consumo y esto lleva a una a crisis que deben afrontar las empresas. En el último año, hubo un cambio en el comportamiento de la gente en cuanto a la tecnología, debido a la cuarentena, la gente empezó a utilizar más los medios de compras online y se cree que es un cambio que se mantendrá en la sociedad.

Tanto el uso como tarjetas de crédito como las billeteras virtuales aumentaron, reduciendo así el uso de efectivo.

En la Argentina “las preferencias por el efectivo disminuyeron dramáticamente en 2020 a medida que más consumidores optaron por utilizar tarjetas de débito y billeteras móviles; para las compras online, todavía se prefieren las tarjetas de crédito”, explicó el Global Payments Report. Para 2024, se prevé una reducción del 36% del uso del efectivo y que cederá el lugar de medio de pago más elegido a manos de las tarjetas y las billeteras móviles (INFOBAE, 2021)

Google presentó un estudio que muestra los cambios en los intereses de los argentinos y sus hábitos de compra durante los últimos tres meses y que se ven reflejados en un crecimiento sin precedente de las búsquedas relacionadas al e-commerce. (DIGITAL HOUSE, 2020)

Factores Tecnológicos: Es un elemento muy importante en tiempos de pandemia, en el cual las empresas deben adaptarse rápidamente para mantenerse en la competencia.

La tecnología, es un factor de actualización constante que requiere una gran atención y capacitación. Esta requiere de innovación y lleva a muchas empresas a replantearse su modelo de negocio, la tecnología permite la creación de nuevas formas de venta, un claro ejemplo es el aumento de compras por internet, lo que genero un masivo uso de tarjetas de crédito.

Factores Ecológicos: Hoy en día las empresas están obligadas a contar con una cultura amigable al medio ambiente. Existen normas y requisitos que deben ser cumplidos, como la no contaminación al medioambiente, el consumo de energías y todas aquellas acciones que tengan un impacto ambiental. Una de las medidas más reconocidas de la empresa, es la utilización de vías electrónicas para los resúmenes de tarjetas no llegan en forma de papel.

Factores Legales: Todas las entidades financieras deben cumplir con la Ley 21.526. LEY DE ENTIDADES FINANCIERAS (1977)

Artículo 1° - Quedan comprendidas en esta ley y en sus normas reglamentarias las personas o entidades privadas o públicas oficiales o mixtas – de la nación, de las provincias o municipalidades que realicen intermediación habitual entre la oferta y la demanda de recursos financieros. (INFOLEG, 2021)

En el año 2021, se dictó una nueva ley adaptada a la pandemia, la que se pondrá en vigencia este año.

El Gobierno Nacional, a través del Ministerio de trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación dictó la resolución 54/2021, la cual establece que el Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo, previsto por la Ley 27.555, entrará en vigencia el 1° de abril del 2021. (ERREPAR, 2021)

### Conclusión de aspectos macro entrono:

Luego de analizar el macro entrono, llegamos a la conclusión de que el mercado financiero se encuentra en una situación complicada en cuanto a lo económico y político, por causa de la inflación y la suba del dólar. Por otro lado, en cuanto a la situación mundial de pandemia, esta industria se vio beneficiada en cierto punto, ya que aumentaron las ventas online y el uso de las tarjetas tuvo un crecimiento abismal en el último tiempo, siendo la pandemia un cambiante en el comportamiento de la gente en cuanto a las compras online.

## **Análisis Micro entorno**

### **Cinco Fuerzas de Porter**

Amenaza de Entrada: Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, etc. Pero también podrían ingresar fácilmente si es que cuentan con servicios de calidad y con modelos de negocio modernos, como actualmente son las fintech, que a través de la innovación, los clientes se abocan a la utilización de las mismas como bancos digitales.

Influencia de Proveedores: Los proveedores de este mercado no poseen con mucho poder de negociación.

Los proveedores de tecnología e insumos tienen un bajo poder de negociación debido a que existe una gran variedad de ofertantes. En este mercado en particular existe una gran cantidad de proveedores a los que podemos acudir.

Como podemos ver, un cambio de proveedores, no representaría costos que afecten a la rentabilidad.

Influencia de Compradores: A diferencia de los proveedores, estos poseen un gran poder de negociación, ya que cuentan con varias opciones de producto. El cliente puede elegir entre distintas tarjetas, es por ello que debemos resaltarnos entre los competidores y brindar el mejor producto posible a nuestros clientes. Generalmente los clientes, buscan el precio más conveniente y la menor tasa de interés posible en servicios financieros.

Amenaza de Sustitutos: Al buscar entre la oferta, el cliente busca el servicio más conveniente y puede adquirir fácilmente el producto sustituto. Un ejemplo de esto, son las nuevas empresas fintech, brindando sus tarjetas sin ningún costo de adquisición, que además brindan el servicio de billetera virtual.

Rivalidad entre los Competidores: Los competidores son aquellas organizaciones que apuntan al mismo conjunto de clientes.

Para entrar en la cabeza de los consumidores, debemos estar atentos a los beneficios y servicios que ofrecen nuestros competidores, ya que la rivalidad es muy fuerte debido a la cantidad de empresas que brindan el mismo servicio en Argentina.

### Conclusión Micro Entorno

Llegando a la conclusión del análisis del micro entorno, podemos decir que la industria se encuentra en constante crecimiento y existe una gran demanda de actualización tecnológica, en la cual las empresas se deben adaptar rápidamente, manteniéndose en la competencia y adentrándose en nuevos mercados como son las empresas Fintech.

Cada vez los consumidores tienen más opciones de elección en cuanto a productos y servicios, por lo que deben mantener sus clientes y lograr atraer nuevos, ofreciendo la mejor atención y beneficios posibles.

## **Cadena de Valor**

### *Actividades Primarias*

#### Controlables

Marketing y Ventas: El marketing es una herramienta en la que se puede invertir, como por ejemplo la presentación de Naranja X, y a través de campañas publicitarias dar a conocer las funcionalidades. Como también publicitar los beneficios que los clientes obtienen al tener Tarjetas Naranja y captar nuevos clientes, aprovechando el gran público que contiene en redes sociales.

Otras campañas de marketing realizadas por la empresa, son los eventos y ayudas a comedores a lo largo del país.

Personal de Contacto: Es el personal que interviene directamente en la prestación interactuando con el cliente. Son los encargados de la transformación de las entradas en productos finales.

El trabajo día a día, consta en captar nuevos clientes, la solución de problemas de los clientes. La vocación de Tarjeta Naranja es estar cerca de la gente. Los clientes encuentran conexión online las 24 horas y, de modo presencial, en sus 238 sucursales. La evolución digital los compromete a estar más cerca y disponibles, para ello la tecnología les permite interactuar con los clientes y la comunidad por diferentes medios, que se suman a la habitual presencia física en las ciudades. (CASO NARANJA, 2021)

Prestación: Tiene por objetivo ofrecer una prestación diferencial, un servicio superior, una experiencia de mayor valor. Un servicio brindado sobre la base de prestación mal definida como concepto, deja ligar a la competencia para operar sobre esa brecha sin rellenar.

Es por eso que en Naranja el cliente siempre está en el centro de las decisiones y su experiencia con la marca es primordial para planificar la firma que desean. Nuestro trabajo tiene como foco al cliente y “calidad con calidez” es una frase muy vinculada a nuestras relaciones con las personas. La irrupción de Naranja en el mundo digital nos ha llevado a generar una mirada adicional basada en “facilidad con felicidad”. Queremos que nuestros clientes sientan que las cosas que hacen con nosotros son mucho más fáciles, les permitan resolver problemas de su vida cotidiana y los hagan más felices. (CASO NARANJA, 2021)

Soporte físico y habilidades: Los clientes disponen de soporte online las 24hs. los 365 días del año y además de las sucursales que se encuentran en todas las provincias del país.

### No controlables

Clientes: Naranja tiene dos tipos de clientes: por un lado, las personas; y por el otro, los comercios amigos.

El campo de clientes (personas) aprovechables para una compañía de tarjetas de crédito es sumamente extenso ya que puede ser titular de una tarjeta de crédito cualquier individuo mayor de 18 años, sin contar las extensiones que puede recibir cualquier persona, ya sea o no mayor de edad.

La valoración de los clientes en cuanto a la atención y soporte es medida a través de NPS, herramienta digital que mide la satisfacción de los clientes, escuchamos, conocemos y gestionamos sus necesidades.

Los clientes de Naranja aprecian su cultura, ya que desde la organización procuran tener una relación especial con cada usuario desde el primer momento. Esto último se ve manifestado en la atención especial que le realizan a las personas cuando ingresan a las sucursales, ya sea, mediante la entrega de un caramelo, o cuando se les hace oír música acorde a la zona en la que están, o bien tratándolos por nombre y apellido; el objetivo es crear vínculos sostenibles en el tiempo. (CASO NARANJA, 2021).

Otros clientes: Hoy en día Naranja cuenta con 239.000 comercios amigos, por ejemplo: Movistar, Wal-Mart, Dexter, Cablevisión, Aerolíneas Argentinas, Fibertel, La Caja seguros, entre muchos otros.

A demás de ser los comercios en los que los clientes Naranja encuentran beneficios y facilidades de pagos. Los comercios amigos pueden ofrecer sus productos en la tienda [naranja.com](http://naranja.com) donde el público en general tendrá la posibilidad de adquirirlos y abonarlos con su Naranja y/o mediante otras formas de pagos indicados en dicho sitio web.

### *Actividades Secundarias*

Infraestructura y Ambiente: La empresa cuenta con una gran infraestructura, ya que cuenta con las sucursales del futuro. Diseñaron un nuevo modelo de atención en las sucursales, encaminado en ofrecer una mejor experiencia a los clientes. Se trata de una migración de los espacios de transacción digital a las sucursales, lo que permite brindar atención personal con resolución en el primer contacto, a través de herramientas digitales.

La compañía promueve ambientes laborales donde las personas se sientan libres para expresarse y ser auténticas, siempre instando a conservar diálogos profesionales y abiertos.

Cuentan con distintos perfiles, profesiones, edades y múltiples modos de pensamiento que añaden valor al trabajo multidisciplinario, ágil y de alto rendimiento. (CASO NARANJA, 2021)

Dirección general y de Recursos Humanos: La compañía promueve ambientes laborales donde las personas se sientan libres para expresarse y ser auténticas, siempre instando a conservar diálogos profesionales y abiertos. Cuentan con distintos perfiles, profesiones, edades y múltiples modos de pensamiento que añaden valor al trabajo multidisciplinario, ágil y de alto rendimiento

En la compañía, buscan personas que puedan sumarse y alcanzar a transmitir esta característica, que tiene como premisa: “Las personas en el centro, siempre”. Buscan perfiles disruptivos, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y visión exponencial del futuro. Personas reflexivas que contribuyan con nuevas ópticas y forma de hacer, tanto a la compañía como a los proyectos que integran. (CASO NARANJA, 2021)

Organización Interna y de Tecnología: Este es un punto sobre el que la empresa está creciendo de manera escalonada. Uno de los ejemplos más claros son las sucursales del futuro que cuentan con tecnología moderna.

Durante 2019 se consolidó una nueva compañía de tecnología, “Naranja X” con el propósito de desarrollar productos digitales de pago, cobro y ahorro a clientes y no clientes de Naranja. (CASO NARANJA, 2021).

Abastecimiento: En Naranja definen una política clara para la búsqueda, selección y evaluación de los proveedores, a través de la plataforma de registro y clasificación. Dentro de la plataforma, contamos con evaluaciones de responsabilidad social e indicadores de impacto en el medioambiente por proveedor. Para 2019, esperamos aplicar los servicios de auditorías *on demand* que brinda la plataforma para evaluar, de manera aleatoria o sesgada, proveedores según sus estados financieros y económicos, su capacidad de contratación o las condiciones de su personal. (CASO NARANJA, 2021)

## **Análisis FODA**

Fortalezas:

- Atención al cliente, es la esencia de la empresa, cuenta con una atención personalizada a cada cliente.

- Constante actualización tecnológica, la empresa se mantiene actualizada a nivel tecnológico siendo innovadora en sucursales y plataformas virtuales.
- Líderes en emisión de tarjetas en el país con beneficios y facilidades para clientes.
- Posicionamiento de marca, se encuentra entre las empresas más importantes del país.
- Servicio confiable.
- Sucursales en todo el país.
- Estrategia de sustentabilidad, colabora con el cuidado del medioambiente

#### Oportunidades:

- Marketing digital, se puede utilizar para captar nuevos clientes a través de las redes sociales.
- Uso de tarjetas y billeteras virtuales mediante aplicación Fintech.
- Cambio de comportamiento en las compras de la sociedad.

#### Debilidades:

- Campañas de marketing, se puede utilizar el marketing como un nuevo canal de venta.
- Altos intereses.
- Fallas en plataformas virtuales, se reciben numerosas quejas de clientes sobre las mismas.
- Utilización de plástico, para crear una estrategia de sustentabilidad, se debe reducir la emisión de plásticos que pueden ser producto de contaminación al medio ambiente.

#### Amenazas:

- Crecimiento de las Fintech, la competencia se encuentra en gran crecimiento.
- Economía actual en el país, es una amenaza en cuanto a la inflación que presenta.

- Crisis social, el desempleo a causa de la pandemia fue un aspecto determinante en el consumo de la población.
- Políticas de gobierno en cuanto a pandemia, como la reducción en la circulación de la gente.

### *Conclusión FODA*

La empresa debe aprovechar las oportunidades ya que el mercado financiero está cambiando, tanto la forma de captar nuevos clientes, como también el comportamiento de compra de la gente con el uso de las tarjetas de crédito y billeteras virtuales.

Las debilidades deben ser revertidas para así potenciar aún más las fortalezas y que permitan mejorar la rentabilidad de la empresa, es por eso que debemos trabajar sobre ellas. Hoy en día la actualización tecnológica es fundamental para mantenerse en la competencia.

Debemos afrontar las amenazas presentadas por la situación actual, las políticas del gobierno son una gran dificultad para muchas empresas, ya que las restricciones en épocas de cuarentena, causan incertidumbre en el funcionamiento de la empresa

### **Matriz BCG**

- Producto Estrella: Tarjetas de crédito, es la tarjeta líder en el país, ofreciendo los mejores beneficios a sus clientes. Tiene alta participación en el mercado y su crecimiento está en la cima del mercado, siendo la tarjeta más elegida por los argentinos.
- Producto Interrogante: Naranja X y Tienda online Naranja, son plataformas en las que se está trabajando para lograr una mejor participación en el mercado, tienen un crecimiento exponencial en poco tiempo desde su lanzamiento y la competencia tiene una mayor participación en el mercado gracias a la innovación previa.

- Producto Vaca: Prestamos y Seguros Naranja, son servicios los cuales no poseen con un crecimiento relativo y su participación en el mercado no es creciente, ya que son utilizados únicamente por solo un sector de clientes de naranja.
- Producto Perro: Este es un producto con baja participación en el mercado y un bajo crecimiento, por lo general hay que deshacerse de ellos. En esta empresa no se encontró ningún producto con estas características.

## **Marco Teórico**

### *Planificación Estratégica*

Al hablar de planificación estratégica debemos reconocer que esta es una herramienta que tiene un efecto positivo en el desempeño de la compañía. Los autores mencionan que la planificación estratégica se ve como el proceso gerencial de desarrollar una dirección estratégica para alinear las metas y los recursos de la empresa con las oportunidades cambiantes del mercado. (Kotler, 1990)

Mientras que posteriormente (Chiavenato, 2017) menciona que la planificación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar estrategias de la organización con la finalidad de concretarlas, según la misión de la misma y en el contexto que se encuentre.

La dirección estratégica es el proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de la organización (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

Uno de los objetivos de la planificación estratégica, es lograr la ventaja competitiva, una compañía la tiene cuando sobre sus rivales cuando la rentabilidad es superior al promedio de otras empresas que compiten en el mismo sector. Cuanto más alta sea, en relación a sus competidores, mayor es la ventaja competitiva. (Hill Jones, 2009)

Esta describe la forma en que la empresa elige una estrategia genérica para lograr la ventaja sobre las demás empresas del sector. La herramienta para diagnosticar la ventaja competitiva es la cadena de valor. (Porter, 2010)

Luego de definir la planificación estratégica y la ventaja competitiva según los diferentes autores, debemos mencionar la importancia de llevar a cabo la planificación mediante los análisis correspondientes a la situación de la empresa.

El análisis externo es el primer análisis que debemos realizar en una planificación estratégica, la finalidad del análisis de la situación externa es conocer la evolución del entorno en el que actúa la empresa, del mercado que atiende y de su situación frente a los clientes y proveedores, con el objetivo de identificar las fortalezas y debilidades de la empresa frente a sus competidores, así como las oportunidades y amenazas a las que nos debemos enfrentar (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

Por último, luego de realizar todos los análisis correspondientes, debemos elegir la estrategia a utilizar por la empresa. La estrategia elegida según el caso, se refiere a la estrategia de diferenciación, que según (Porter, 2010) se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio. En este caso se realiza una diferenciación a partir de la mejora de tecnologías.

## **Diagnostico**

Luego de los análisis realizados a través de las herramientas utilizadas en la planificación estratégica, podemos realizar un diagnóstico situacional en donde se encuentra actualmente la empresa Naranja.

Debido a la gran trayectoria de la empresa Naranja siempre estuvo en lo más alto en cuanto a su competencia del sector financiero, la cual ha logrado crear un modelo de negocio, junto a los comercios amigos, en el que los clientes se sienten a gusto con la atención recibida y los servicios que le brinda la empresa. Esto generó una gran posición competitiva frente a sus competidores, que podemos ver como fortaleza de la empresa, aunque hoy en día, no es suficiente ya que el comportamiento del mercado se encuentra en constante cambio.

Podemos ver en el ámbito externo, la situación actual del país en algunos puntos es favorable para la empresa. Lo cual vemos como una gran oportunidad de crecimiento que debe aprovechar la empresa en cuanto a la pandemia y el nuevo comportamiento de compras de la gente. La actualización tecnológica es un factor muy importante en estas instancias. Como mencionamos en el análisis FODA, la principal amenaza es el crecimiento de las empresas Fintech, debido a las grandes tecnologías que utilizan para el desarrollo de sus plataformas y el uso del marketing para generar las ventajas competitivas.

La mayor causa está relacionada con las fallas que presenta su plataforma móvil, como pudimos mencionar y dar evidencia a esto mediante la opinión de clientes que deciden cambiar de empresa. En una era tecnológica, en la que la gente tuvo un cambio en el comportamiento de compra, que cada vez se utiliza menos el efectivo y hacen uso de plataformas móviles, como billeteras virtuales y pagos online con tarjetas de crédito o prepagas, la empresa debe mantenerse actualizada e innovar para lograr la retención de sus clientes tradicionales como captar nuevos clientes. Por lo que sugerimos realizar mejoras en la app.

Luego de determinar la problemática, se propone la implementación de estrategia de diferenciación.

Una vez realizado el análisis, podemos decir que Naranja necesita un proceso de cambios internos, que, al potenciar sus fortalezas, contrarrestar las debilidades y aprovechar las oportunidades, puede lograr una mejora en su posición de mercado, que lo ayude a enfrentarse a las fuertes competencias.

## **Plan de implementación**

### *Propuesta*

La propuesta planteada para la empresa Naranja se basa en la mejora de plataformas virtuales, debido a la pérdida de posición competitiva por tal motivo.

Implementando esta mejora, la empresa logrará una ventaja competitiva, posicionarse mejor en el mercado y obtendrá la diferenciación con respecto a sus competidores.

Mediante la mejora de la aplicación Naranja X, se espera una atracción de clientes, mejora de reputación y rentabilidad en la empresa.

### *Objetivo General*

Incrementar la rentabilidad de Naranja en un 18%, con base en el ejercicio 2020, mediante la diferenciación, a través de la optimización de las plataformas virtuales en el periodo Enero 2022 – Diciembre 2023.

Justificación: Tratando de minimizar una de sus principales debilidades, como son las fallas en sus plataformas virtuales y aprovechar las oportunidades de mejora; Esta propuesta de diferenciación busca atraer nuevos clientes y fidelizar los actuales, como así también mejorar la reputación.

### *Objetivos Específicos*

1. Disminuir las fallas en las plataformas virtuales en un 50% en el periodo Enero 2022 – Junio 2022.
2. Disminuir las quejas de los clientes en un 15% mediante la mejora de las plataformas virtuales en el periodo Enero 2022 – Diciembre 2023.
3. Incrementar la eficiencia de los procesos internos en un 10% en el periodo Enero 2022 – Diciembre 2023.
4. Aumentar en un 5% la cartera de clientes a través de la campaña de marketing implementada en el periodo Enero 2022 – Diciembre 2023.

### *Alcance*

La empresa Naranja lleva a cabo una estrategia de diferenciación a través de la propuesta planteada mediante la conclusión de los análisis realizados interna y externamente. La propuesta consiste en una estrategia de supervivencia (Mini-Mini) en la que busca diferenciarse de la competencia y mejorar la posición competitiva a través de la mejora de la plataforma virtual Naranja X.

Para la implementación de la propuesta, los objetivos son planteados a través de la herramienta CMI (Cuadro de Mando Integral).

Esta propuesta cuenta con una etapa de preparación e implementación desde principios del mes de Enero 2022, y otra etapa de implementación definitiva que abarca el periodo Julio 2022–Diciembre 2023.

### *Plan de Acción*

1. Plan de acción 1: Proceso de requerimientos.
  - a) Realizar durante la primera quincena de Enero 2022, las encuestas se realizan a través de email, utilizando la base de datos para enviar la encuesta a todos aquellos clientes que usen o hayan usado la app, el objetivo es lograr encontrar específicamente que fallas se presentan en la aplicación. Para esta acción estará a cargo del equipo de marketing.
  - b) Relevar información a partir de los datos obtenidos en las encuestas realizadas en el mes de Enero 2022, para posteriormente indicar las fallas a mejorar al programador encargado.
  - c) Elaborar lista de requerimientos sobre las fallas en la app, para indicar los errores a mejorar, a cargo de los gerentes del Área Comercial, Sistemas y Operaciones.
2. Plan de acción 2: Contratación
  - a) Seleccionar en el mes de Febrero 2022, al programador encargado de realizar los trabajos de optimización en la aplicación móvil hasta el mes de Junio 2022. Se busca un profesional con experiencia en este tipo de trabajos y que brinde un servicio adecuado para la mejora de nuestra plataforma virtual. El trabajo según el presupuesto recibido del programador, lleva un tiempo de 5 meses y un costo de \$500.000.
  - b) Puesta en marcha de la publicación de la aplicación móvil con las mejoras ya incorporadas en Julio 2022 (la publicación en las tiendas Play Store y App Store demora 1 mes aproximadamente). A cargo del programador, la publicación de la app está incluida en el presupuesto.
3. Plan de acción 3: Marketing

- a) El equipo de marketing deberá planificar la campaña publicitaria, los canales a utilizar, durante el mes de Julio 2022, para marcar presencia en las diferentes plataformas como redes sociales (Facebook, Instagram, LinkedIn, Youtube), como también informar al público objetivo las mejoras realizadas y así lograr atraer clientes.
- b) Contratación de un profesional en diseño gráfico para el diseño de Banners y Flyers durante el mes de Julio 2022. Se recibirá propuestas y de acuerdo a los trabajos realizados anteriormente se seleccionará el más conveniente, los mismos asesorarán a la empresa en cuanto al presupuesto adecuado para publicidad en redes sociales. El mismo tendrá un tiempo de duración de 1 mes y un costo de \$30.000 según el presupuesto.
- c) Publicación de campaña en las redes sociales y distribución de banners a todas las sucursales del país, en el periodo Julio2022-Julio 2022.

*Diagrama de Gantt – Planes de acción 1, 2, 3*

Tareas	Inicio	Fin	Duracion	Tiempo en meses periodo Ene-22 Dic-22															
				ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22				
Encuestas a clientes	1/1/2022	15/1/2022	15 días	█															
Relevar Informacion	15/1/2022	31/1/2022	15 días		█														
Requerimientos de mejora	15/1/2022	31/1/2022	15 días		█														
Contratar programador	1/2/2022	31/6/2022	5 meses		█	█	█	█	█	█	█								
Publicacion de la app	1/7/2022	31/7/2022	31 días								█	█							
Planificacion de campaña publicitaria	1/7/2022	31/7/2022	31 días								█	█							
Diseño de flyers y banners	1/7/2022	31/7/2022	31 días								█	█							
Publicacion de campaña en redes sociales	1/8/2022	31/12/2022	6 meses										█	█	█	█	█	█	█

Fuente: Elaboración propia.

### *Presupuesto*

La contratación de un profesional en programación es la principal inversión a realizar por la empresa, este presupuesto elegido cuenta con diseño, conceptualización maquetación interactiva, notificaciones push, desarrollo de la app, tanto para App Store como para Google Play. La publicación a las mismas tiendas de apps, según el presupuesto recibido por el programador el costo total es de \$4.000.000 con un tiempo estimado de 5 meses de desarrollo (ver anexo 2). Para llevar a cabo la campaña publicitaria, necesitamos además de nuestro departamento de marketing, el diseño de banners para ser distribuidos en todas las sucursales del país y flyers para la publicación en redes sociales y ser impulsados a través de la campaña publicitaria, el presupuesto del diseñador gráfico según sus honorarios es de \$200.000 (ver anexo 3), el cual brinda la información de optimización de campaña publicitaria en Argentina, proponiendo destinar un presupuesto a las redes sociales de \$400.000. Según la cantidad de sucursales que posee Naranja a lo largo del país (238) se realizara la compra de los banners para colocarlos en el ingreso a cada una de las sucursales, según Mercado Libre el precio de cada banner es de \$1.100 (ver anexo 4).

<b>Recursos a utilizar</b>	<b>Valor Total</b>
Programador	\$4.000.000,00 (Presupuesto Programador)
Diseñador grafico	\$200.000,00 (Presupuesto Diseñador)
Banners	\$261.800,00 (238 sucursales x \$1.100)
Gastos de publicidad	\$400.000,00 (Presupuesto redes sociales)
<b>TOTAL</b>	<b>\$4.861.800,00</b>

Fuente: Elaboración propia.

### **Evaluación**

Para comprobar la viabilidad financiera de la propuesta se realizaron los flujos de fondo (ver anexo 1) del periodo correspondiente y además se elaboraron indicadores financieros.

### Indicadores Financieros

El cálculo de los indicadores financieros se realiza tomando como base el periodo 2020 y actualizando los resultados según los índices de inflación del REM.

2.020	4.603.940
Proyeccion resultado 2021	$4.603.940 \times 1,48 = 6.813.831,2$
Rentabilidad proyectada + 18%	$6.813.831,2 \times 1,18 = 8.040.320,8$
Incremento 18%	1.226.490

### ROI

ROI	$8.040.320,8 - 4.861.800 / 4.861.800 \times 100 = 65,37\%$
-----	--

El ROI es 65,37% lo cual indica que por cada \$100 invertidos se ganara \$65,37

### VAN y TIR

VAN	3.217.393
TIR	114%

El cálculo de los diferentes indicadores comprueba la viabilidad financiera del proyecto.

## Conclusión

En este trabajo se presento una propuesta de mejora para la empresa Naranja, mediante la planificación estratégica, utilizando la estrategia de diferenciación, minimizando debilidades y amenazas, proponiendo una estrategia de supervivencia, a través de la mejora del funcionamiento de las plataformas virtuales. En esta propuesta se busca incrementar la rentabilidad y recuperar la posición competitiva en el mercado.

La empresa cuenta con los recursos necesarios para llevar a cabo la propuesta, en el ultimo apartado se puede ver la rentabilidad que presenta el proyecto a través de los diferentes indicadores financieros, como también viabilidad técnica, legal, y ambiental.

Este proyecto trae beneficios que superan el periodo de evaluación de la propuesta, al optimizar sus servicios, mejorara la calidad y atraerá nuevos clientes y fidelizar a los actuales, por lo tanto, generaran ingresos.

### *Recomendaciones*

- Elaboración e implementación de un Cuadro de Mando Integral para optimizar la gestión.
- Elaboración de nuevas estrategias, como fusión con otras empresas, adquisición, colaboración con otras empresas.
- Si se persigue un crecimiento, se puede aplicar la penetración de mercado, desarrollo de mercado, diversificación, integración.
- Para optimizar sus funciones se sugiere la utilización de Benchmarking, para así compararse con los mejores competidores.
- Para adecuarse a las diferentes normativas deber aplicar políticas de sustentabilidad y responsabilidad social.

### **Bibliografía**

M. Porter (2010), *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un rendimiento superior*. Español: Pirámide.

I. Chiavenato (2017), *Planificación estratégica: Fundamentos y aplicaciones*.. México: Mc Graw Hill Education, Tercera edición.

Sainz de Vicuña Ancín, J. (2017), *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC, Quinta edición.

Phillip Kotler (1990), *Dirección de marketing*, México: Pearson education de México.

Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones (2009), *Administración Estratégica*, México: Mc Graw Hill, Interamericana editores, Octava edición.

SANTANDER TRADE, *PIB en argentina*, recuperado de:

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

NEWS AGROFY, *año electoral 2021*, recuperado de:

<https://news.agrofy.com.ar/noticia/192097/elecciones-2021-foco-inflacion-que-estrategias-podria-tomar-gobierno-ano-electoral>

INFOBAE *inflación, pobreza, cierre de pymes*, recuperado de:

<https://www.infobae.com/opinion/2021/04/18/salvemos-a-las-pyme-y-las-economias-regionales/>

INFOLEG *ley entidades financieras*, recuperado de:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16071/texact.htm>

IGEEK *Naranja X, tarjeta prepaga*, recuperado de:

<https://igeeek-news.com/bancos-digitales/naranja-x-ahora-con-tarjeta-prepaga-visa-internacional/>

LA VOZ, *aumento de ganancias*, recuperado de:

<https://www.lavoz.com.ar/negocios/naranja-aumento-79-sus-ganancias-en-ano-de-pandemia-como-lo-hizo/>

IROUP, *mercado pago points*, recuperado de:

<https://www.iroup.com/finanzas/15187-mercado-pago-conoce-nuevo-lector-de-tarjetas-para-comercios-y-pymes>

IROUP, *mercado pago ganancias 2020*, recuperado de:

<https://www.iproup.com/finanzas/18490-mercado-libre-quiere-ser-la-fintech-mas-grande-de-la-region>

CRONISTA, *poder adquisitivo*, recuperado de:

<https://www.cronista.com/economia-politica/Cuanto-cayo-el-poder-adquisitivo-en-el-primer-ano-de-gobierno-de-Alberto-Fernandez-20201209-0055.html>

ERREPAR, *ley de teletrabajo*, recuperado de:

<https://blog.errepar.com/teletrabajo-entrada-vigencia/>

CLARIN, *naranja toque*, recuperado de:

[https://www.clarin.com/economia/guerra-posnet-competencia-procesar-pagos\\_0\\_25dgAwGSo.html](https://www.clarin.com/economia/guerra-posnet-competencia-procesar-pagos_0_25dgAwGSo.html)

AMBITO, *mercado pago terminales*, recuperado de:

<https://www.ambito.com/economia/mercado-pago/se-lanza-conquistar-comercios-medianos-y-grandes-n5167217>

GOOGLE PLAY, *reclamos app Naranja Pos*, recuperado de:

[https://play.google.com/store/apps/details?id=com.naranja.mpos&hl=es\\_VE&showAllReviews=true](https://play.google.com/store/apps/details?id=com.naranja.mpos&hl=es_VE&showAllReviews=true)

INFOBAE, *reducción del uso de efectivo*, recuperado de:

<https://www.infobae.com/economia/2021/03/14/efecto-pandemia-la-argentina-es-uno-de-los-paises-que-mas-redujo-el-uso-de-efectivo-aunque-se-mantiene-entre-los-mas-altos/>

DIGITAL HOUSE, *comportamiento de compra*, recuperado de:

<https://www.digitalhouse.com/ar/blog/compras-online-en-cuarentena:-el-12-lo-hizo-por-primera-vez-y-el-46percent-modifico-la-frecuencia>

CLARIN, *negocios online*, recuperado de:

[https://www.clarin.com/sociedad/efecto-cuarentena-disparo-comercio-electronico-mitad-compras-pasaron-hacerse-online\\_0\\_8RJ\\_1y1Vx.html](https://www.clarin.com/sociedad/efecto-cuarentena-disparo-comercio-electronico-mitad-compras-pasaron-hacerse-online_0_8RJ_1y1Vx.html)

## Anexos

## Anexo 1

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA NARANJA				
	2020	2021	2022	2023
<b>INGRESOS</b>				
Por Servicios	\$ 20.708.647	\$ 30.648.798	\$ 41.375.877	\$ 54.616.157
Ingresos por Financiación	\$ 22.480.639	\$ 33.271.346	\$ 44.916.317	\$ 59.289.538
Resultado neto por inversiones transitorias	\$ 2.434.056	\$ 3.602.403	\$ 4.863.244	\$ 6.419.482
Plan de acción 1				\$ 1.226.490
Plan de acción 2				
Plan de acción 3				
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 45.623.342</b>	<b>\$ 67.522.546</b>	<b>\$ 91.155.437</b>	<b>\$ 121.551.667</b>
<b>EGRESOS</b>				
Egresos por Servicios	\$ 3.407.363	\$ 5.042.897	\$ 6.807.911	\$ 8.986.443
Egresos por Financiación	\$ 5.080.763	\$ 7.519.529	\$ 10.151.364	\$ 13.399.801
Cargos por incobrabilidad netos de recupero	\$ 4.442.969	\$ 6.575.594	\$ 8.877.052	\$ 11.717.709
Gastos de Personal	\$ 7.686.171	\$ 11.375.533	\$ 15.356.970	\$ 20.271.200
Impuestos y tasas	\$ 5.260.013	\$ 7.784.819	\$ 10.509.506	\$ 13.872.548
Gastos de Publicidad	\$ 607.847	\$ 899.614	\$ 1.214.478	\$ 1.603.111
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	\$ 6.877.452	\$ 10.178.629	\$ 13.741.149	\$ 18.138.317
Otros egresos operativo netos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultados de Inversiones en Asociadas y otras sociedades	\$ 26.393	\$ 39.062	\$ 52.733	\$ 69.608
Efecto de Reexpresión	\$ 5.151.386	\$ 7.624.051	\$ 10.292.469	\$ 13.586.059
Plan de acción 1				
Plan de acción 2			\$ 4.000.000	
Plan de acción 3			\$ 861.800	
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 38.540.357</b>	<b>\$ 57.039.728</b>	<b>\$ 81.865.433</b>	<b>\$ 101.644.796</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 7.082.985</b>	<b>\$ 10.482.818</b>	<b>\$ 9.290.004</b>	<b>\$ 19.906.871</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 2.479.045</b>	<b>\$ 3.668.986</b>	<b>\$ 3.251.501</b>	<b>\$ 6.967.405</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 4.603.940</b>	<b>\$ 6.813.832</b>	<b>\$ 6.038.503</b>	<b>\$ 12.939.466</b>
Inversión a realizar	-4.861.800			
Flujo del período 1	4.603.940			
Flujo del período 2	6.813.832			
Flujo del período 3	6.038.503			
Flujo del período 4	12.939.466			
<b>VAN</b>	<b>3.217.393</b>			
<b>TIR</b>	<b>114%</b>			
<b>ROI</b>	<b>8.040.320,8 - 4.861.800 / 4.861.800 x 100 = 65,37%</b>			

Premisas generales:				
1. El aumento de ingresos será proporcional a la duración del proyecto.				
2. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)				
3. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA				
4. Se toma como referencia los estados financieros del año 2020				
Premisas de Planes de Acción				
1) Se determina el costo de mano de obra de los encargados a llevar a cabo la propuesta (programador \$500.000 y diseñador grafico \$30.000)				
2) Los costos operativos se consideran dentro de la partida "gastos de publicidad"				
Objetivo General: Aumentar la rentabilidad un 18% en el periodo Jul-2021 - Jul-2023				
Plan de Acción 1: Aumentar la rentabilidad en un 18% para el año 2023				
Plan de acción 2: Contratación expertiz de programador				
Plan de acción 3: Diseñador grafico y gastos operativos				
2.020	4.603.940			
Proyección resultado 2021	4.603.940 x 1,48 = 6.813.831,2			
Rentabilidad proyectada + 18%	6.813.831,2 x 1,18 = 8.040.320,8			
Incremento 18%	1.226.490			
Inflación (REM)				
	2020	2021	2022	2023
	36%	1,36	48%	1,48
			35%	1,35
				32%
				1,32
Impuesto a las ganancias	35%			
Tasa de referencia LELIQ	54%			

Flujo a 12 meses primer año

Año	2021												
	Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>INGRESOS</b>													
Por Servicios	2.554.066,50	2.554.066,50	2.554.066,50	2.554.066,50	2.554.066,50	2.554.066,50	2.554.066,50	2.554.066,50	2.554.066,50	2.554.066,50	2.554.066,50	2.554.066,50	2.554.066,50
Ingresos por Financiación	2.772.612,20	2.772.612,20	2.772.612,20	2.772.612,20	2.772.612,20	2.772.612,20	2.772.612,20	2.772.612,20	2.772.612,20	2.772.612,20	2.772.612,20	2.772.612,20	2.772.612,20
Resultado neto por inversiones transitorias	300.200,25	300.200,25	300.200,25	300.200,25	300.200,25	300.200,25	300.200,25	300.200,25	300.200,25	300.200,25	300.200,25	300.200,25	300.200,25
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>5.626.878,80</b>												
<b>EGRESOS</b>													
Egresos por Servicios	420.241,40	420.241,40	420.241,40	420.241,40	420.241,40	420.241,40	420.241,40	420.241,40	420.241,40	420.241,40	420.241,40	420.241,40	420.241,40
Egresos por Financiación	626.627,40	626.627,40	626.627,40	626.627,40	626.627,40	626.627,40	626.627,40	626.627,40	626.627,40	626.627,40	626.627,40	626.627,40	626.627,40
Cargos por incobrabilidad netos de recupero	547.966,20	547.966,20	547.966,20	547.966,20	547.966,20	547.966,20	547.966,20	547.966,20	547.966,20	547.966,20	547.966,20	547.966,20	547.966,20
Gastos de Personal	947.961	947.961	947.961	947.961	947.961	947.961	947.961	947.961	947.961	947.961	947.961	947.961	947.961
Impuestos y tasas	648.734,90	648.734,90	648.734,90	648.734,90	648.734,90	648.734,90	648.734,90	648.734,90	648.734,90	648.734,90	648.734,90	648.734,90	648.734,90
Gastos de Publicidad	74.967,83	74.967,83	74.967,83	74.967,83	74.967,83	74.967,83	74.967,83	74.967,83	74.967,83	74.967,83	74.967,83	74.967,83	74.967,83
Depresión de activos fijos y amortización de activos intangibles	848.219,08	848.219,08	848.219,08	848.219,08	848.219,08	848.219,08	848.219,08	848.219,08	848.219,08	848.219,08	848.219,08	848.219,08	848.219,08
Otros egresos operativo netos													
Resultados de Inversiones en Asociadas y otras sociedades	3.255,16	3.255,16	3.255,16	3.255,16	3.255,16	3.255,16	3.255,16	3.255,16	3.255,16	3.255,16	3.255,16	3.255,16	3.255,16
Efecto de Reexpresión	635.337,58	635.337,58	635.337,58	635.337,58	635.337,58	635.337,58	635.337,58	635.337,58	635.337,58	635.337,58	635.337,58	635.337,58	635.337,58
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>4.753.310,66</b>												
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>873.568,16</b>												
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>305.748,83</b>												
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>567.819,33</b>												

## Anexo 2

## Presupuesto programador aplicación móvil, obtenido de: Programador Manuel Pena

### Características de la App

#### Maquetación Smartphone-Tablet

Se llevará a cabo una maquetación en formato 16:9 adaptable tanto a Smartphone como a Tablet.

#### Navegación y usabilidad

Se propone una navegación muy simple e intuitiva para favorecer que el usuario se familiarice con la aplicación y aprenda a utilizarla. La navegación propuesta es de páginas individuales de izquierda a derecha.

#### Objetivo

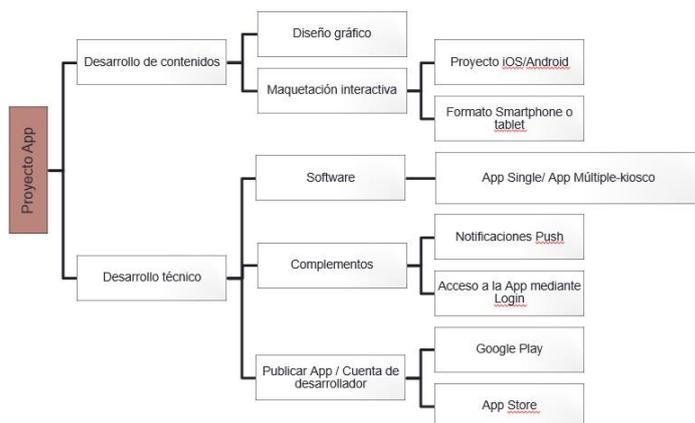
El objetivo de la aplicación es llegar a los clientes a través de un canal diferenciador como es el de las aplicaciones móviles. Se trata de mostrar los diferentes servicios que ofrece **Tarjeta Naranja** de la forma más atractiva posible y de mantener el contacto directo con el público objetivo a través de las notificaciones instantáneas y enlaces a la página web o a las diferentes redes sociales.

#### Publicación

Una vez publicada, la App estará disponible en App Store y Google Play pudiendo ser descargada por cualquier persona desde cualquier lugar. La publicación en las plataformas de descarga demoran 31 días aproximadamente.

### Estructura del proyecto App

Este diagrama muestra las áreas de trabajo para desarrollar el proyecto App, se dividen en dos grupos: Área de contenido y Área técnica.



## Oferta económica Desarrollo y publicación de la aplicación

Desarrollo de Contenido	
Diseño gráfico: Total 25 páginas en 1 publicación	\$900.000,00
Conceptualización y maquetación interactiva de 25 páginas compatible con smartphones y tablets iOS/Android	\$2.000.000,00
Desarrollo técnico	
Desarrollo Aplicaciones iOS y Android: Compilación de ficheros IPA (Apple) y APK (Google Android) App-Kiosco con 6 publicaciones	\$1.000.000,00
Notificaciones Push	\$10.000,00
Publicación de la aplicación en App Store y Google Play	\$90.000,00
<b>Total desarrollo y publicación de la aplicación</b>	<b>\$4.000.000,00</b>

Estos precios no incluyen IVA

## Anexo 3

Presupuesto Diseñador Gráfico a cargo de Banners y Flyers y Presupuesto sugerido para publicidad en Argentina.



### Nuestros Honorarios:

- Diseño de Banners para sucursales: \$50.000
- Diseño de Flyers para Redes Sociales: \$150.000

\*Se brinda los diseños al área Marketing de Tarjeta Naranja.

### Presupuesto de pauta publicitaria sugerido para publicidad en Argentina: \$400.000

\*Alcance mensual aproximado: 150K-200K personas alcanzadas.

\*Interacciones mensuales aproximadas: 100K - 150k interacciones.

### Observaciones.

\* Pago por adelantado.

Obtenido de: Empresa Bocetar

## Anexo 4

Costo Banners, recuperado de Mercado Libre, Argentina:

<https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-825574219-porta-banner-acero-1-tensor-090x190-con-bolso-fabrica->

[JM#position=30&search\\_layout=stack&type=item&tracking\\_id=f5119c50-5b3e-4682-aaa2-4da2fa8412c9](#)

También puede interesarte: bolsas friselina - bandera argentina - tazas para sublimar cerámica - tazas para sublimar

[Volver al listado](#) | [Industrias y Oficinas](#) > [Publicidad y Promoción](#) > [Carteles](#) [Compartir](#) | [Vender uno igual](#)



Nuevo | 123 vendidos

**Porta Banner Acero, 1 Tensor 0.90x1.90 Con Bolso, Fabrica** 

★★★★★ 5 opiniones

**\$ 1.100**  
en 12x \$ 155\*\*  
[Ver los medios de pago](#)

 Envío a todo el país  
Conocé los tiempos y las formas de envío.  
[Calcular cuándo llega](#)

 **Devolución gratis**  
Tenés 30 días desde que lo recibís.  
[Conocer más](#)

**Stock disponible**

Cantidad: **1 unidad** ▼ (60 disponibles)

[Comprar ahora](#)

[Agregar al carrito](#)

Más publicaciones del vendedor