

TRABAJO FINAL DE GRADO

INCREMENTO DE LA PARTICIPACIÓN EN LA RENTABILIDAD DE
NARANJA X MEDIANTE LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN
ESTRATÉGICO.



ROCÍO GIL

LIC. EN ADMINISTRACIÓN

LEGAJO - VADM19674

DNI - 41.034.326

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA
PROF. DIRECTOR TFG: VITTAR CARLOS

2021

RESUMEN

En el presente trabajo se realizará un análisis de la empresa Naranja S.A. dedicada a la oferta de productos financieros y no financieros, con casa central ubicada en la ciudad de Córdoba Capital. Posterior a dicho análisis, a través del cuál se detectaron ciertas falencias, se presenta como propuesta la implementación de un plan estratégico a los fines de poder aumentar los ingresos obtenidos a través de sus servicios innovadores para mejorar la rentabilidad de la empresa, ya que tienen gran potencial y permitirá mejorar su competitividad en el mercado. Junto a este objetivo principal se desarrollan las estrategias para llevarlo adelante, las cuales incluyen: la mejora en la satisfacción del cliente, optimizar el área de investigación y desarrollo, incluir nuevos servicios para aumentar la cantidad de clientes y potenciar el equipo de trabajo. La implementación de dicho plan tendrá una duración de 2.5 años, iniciando en agosto 2021.

Palabras clave: Plan estratégico – Rentabilidad – Innovación – Diferenciación – Ventaja competitiva - Posicionamiento

ABSTRAC

In this paper, we examine Naranja S.A., a company that supplies financial and non-financial products based in Cordoba, Argentina.

A strategic plan is being proposed to improve the company's profitability through implementing its innovative services, which have a great deal of potential and will allow it to improve its competitiveness in the market. Besides this primary goal, we also developed the strategies to achieve it, including improving customer satisfaction, optimizing the research and development area, adding new services to boost customer numbers, and strengthening the work team. Implementing this plan will take 2.5 years, starting in August 2021.

Keywords: Strategic plan - Profitability - Innovation - Differentiation - Competitive advantage - Positioning

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	1
ANÁLISIS DE SITUACIÓN.....	4
Análisis del macroentorno - PESTEL.....	4
Análisis del microentorno- 5 fuerzas de Porter	8
Análisis interno	9
FODA	11
ANÁLISIS ESPECÍFICO DE LA CARRERA - MATRIZ BCG	13
MARCO TEÓRICO	14
DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN.....	17
PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	18
Objetivo general.....	19
Objetivos específicos	19
Planes de acción.....	21
Presupuesto	28
Evaluación del impacto de la propuesta.....	29
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	30
ANEXOS	36

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Plan de acción 1 - Actividades.....	22
Tabla 2 - Plan de acción 2 - Gantt.....	23
Tabla 3 - Plan de acción 3 - Actividades y Gantt.....	24
Tabla 4 - Plan de acción 3 – Actividades y Gantt	26
Tabla 6 - Presupuesto	29
Tabla 7 - Flujo de fondos	30

INTRODUCCIÓN

En el presente reporte de caso se realizará un análisis de la empresa Naranja. El mismo será sobre el macro y micro entorno a fin de poder realizar un diagnóstico de la situación actual para luego proponer un plan de acción, con los fines de lograr afrontar las oportunidades del mercado, potenciar la ventaja competitiva y reforzar el posicionamiento de mercado.

Naranja (Cobranzas Regionales S.A.), tiene sus orígenes en el año 1969. En ese momento, David y Gerardo, profesores de educación Física, fundan una casa de deportes, en la que otorgaban a sus clientes tarjetas de identificación, la cual en 1985 transforman en una tarjeta de compras, siendo este el inicio de la tarjeta que hoy está en el mercado.

En 1997, habiendo logrado un gran desarrollo de ambos negocios, deciden vender la casa de deporte y quedarse con la tarjeta para poder desarrollarla. Así fue como, poco a poco, se impuso a lo largo del país, caracterizándose por el trato cercano con el cliente. En 1995 el Grupo financiero Galicia, se convierte en accionista, favoreciendo su expansión

“Calidad con calidez”, “facilidad con felicidad”, son frases que caracterizan a Naranja. Tiene su casa central en la ciudad de Córdoba y cuenta con 238 sucursales a lo largo del país, de las cuales 8 son las llamadas “Sucursales del futuro”, 100% digitales, permitiendo la autogestión de los clientes. Cabe mencionar que dentro de sus productos no solo encontramos tarjetas, sino también: seguros y asistencias, entretenimiento, viajes, préstamos, editorial, naranja pos, tienda virtual, banca digital y la aplicación para celulares.

Tomando en cuenta sus objetivos y proyectos a futuro, a través de los cuales busca la digitalización, mejora e innovación de sus productos sin dejar de lado el concepto de que los clientes vivan experiencias que brinden soluciones óptimas a sus necesidades, se percibe que, si bien la empresa muestra la implementación de nuevos servicios, no ha logrado que sean lo suficientemente atractivos para el cliente, provocando que se incurran en grandes costos que no estén generando el nivel adecuado de ingresos, disminuya la cantidad de clientes fidelizados lo que impacta en la rentabilidad y eficiencia de la empresa, considerando también que la principal competencia crece a pasos agigantados en adaptación tecnológica.

Por esto se propone implementar la Planificación Estratégica haciendo foco en la efectiva diferenciación en servicios, para lograr una ventaja competitiva y aumentar la rentabilidad de la empresa a través de la optimización de productos que actualmente posee y

tienen gran potencial considerando las tendencias actuales del mercado, pero están poco desarrollados de tal manera que no son atractivas para el cliente. El objetivo es proponer la innovación, incentivar el cambio y la adaptación al entorno, ser capaces de comprender lo que está pasando y anticiparse a lo que va a pasar, para poder crecer y permanecer en el mercado.

La aplicación de la planeación estratégica es un proceso que se transforma en un estilo de liderazgo y pensamiento. Es pensar hoy en el mañana, estar preparados y poder mantener la ventaja competitiva de la empresa, permite generar una integración y coordinación a nivel global, mejorando los procesos e impactando de manera positiva en todas las áreas. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017, pág. 47). Tal como menciona Sainz de Vicuña Ancín (2017), el plan estratégico se trata de un documento en el que la gerencia o dirección debe responder a algunas preguntas como: qué hacer, con qué recursos, quiénes forman parte de los equipos de trabajo y, sobre todo, hacia dónde va el negocio.

Los autores Robbins y Coulter establecen que en el entorno actual altamente incierto y cambiante, existen 3 estrategias importantes para tener éxito: comercio electrónico, servicio al cliente e innovación, definiendo este concepto no sólo como desarrollo de nuevos productos, sino también dar nuevos usos a la tecnología ya existente, en la habilidad para detectar oportunidades y en el desarrollo de procesos. (Robbins & Coulter, 2014, págs. 253-256).

A modo de ejemplo se presenta el caso de caso del banco Santander Río que en 2019 redefinió su estrategia con el fin de aumentar el crecimiento y mejorar la rentabilidad, con base en la transformación digital para mejorar la experiencia del cliente, aumentar su confianza y la vinculación y disminuir costos. A partir de esto realizarán un diseño que involucre a toda la organización basado en la tecnología. En este caso, la primera medida será la digitalización de los pagos esperando un aumento del 9% de los ingresos. (Tecnología, talento y tamaño para apuntalar la estrategia de Santander, 2019)

Otro caso para mencionar es BBVA, que también modificó su planificación estratégica en base en la transformación tecnológica para poner al alcance de todas las oportunidades de la nueva era. El objetivo es crecer en clientes, alcanzar la excelencia operativa, realizar una transición en conjunto hacia el desarrollo sostenible, gestionar la

tecnología de tal manera que les permita crear soluciones diferenciales y de gran calidad. (Estrategia: la transformación en BBVA, 2020).

Como último ejemplo se menciona el caso de PayPal, basó su estrategia en una fuerte campaña de marketing y en crear asociaciones con los comerciantes, logrando así diferenciarse de las estrategias que adoptan los bancos tradicionales, y cubrir una gran cuota de mercado.

Este conjunto de antecedentes permite observar la importancia y los beneficios que genera la implementación de un plan estratégico para adaptarse a las necesidades del mercado y de los clientes, generar una ventaja competitiva y mejorar el posicionamiento en el mercado, siempre trabajando de manera integral con todas las áreas de la organización involucradas.

A continuación, se presentarán los análisis correspondientes para poder conocer la situación de la empresa y su entorno, luego se incluyen fundamentos sobre la herramienta y estrategia a aplicar y finalmente la propuesta junto a las conclusiones.

ANÁLISIS DE SITUACIÓN

Como bien se dijo al inicio, para este análisis se toma una de las deficiencias de la organización, la misma es en la gestión de innovación y el diseño de productos realmente atractivos para los consumidores, esto puede deberse a falencias en la investigación de mercado, en la falta de comprensión de las necesidades, en querer largar productos demasiado rápido, los cuales faltan desarrollar, a los fines de no quedar atrás respecto de la competencia e incluso puede ser causa de falencias en la gestión por parte del personal de la empresa, todo esto da como consecuencia la disminución de la rentabilidad, incurrir en costos elevados o costos que no están teniendo el rendimiento esperado, además que afecta el nivel de satisfacción del cliente y el posicionamiento dentro de mercado, por eso es pertinente tomar medidas para mejorar esta situación, comenzando con un diagnóstico del macro y micro entorno.

Análisis del macroentorno - PESTEL

A continuación, a través de la herramienta de diagnóstico PESTEL, se presenta un estudio del ambiente externo en el cual se desempeña la organización actualmente y sobre los factores que deberían considerar a la hora de tomar decisiones.

Factores políticos

El año 2020 fue un antes y después a nivel mundial, se comenzó a transitar lo que será la nueva “normalidad” como consecuencia de la pandemia de Covid-19, con grandes impactos en todos los ámbitos y todos los países.

Hoy, a más de un año del inicio de esta pandemia, las decisiones tomadas por el gobierno han afectado de manera significativa a la población. Los principales desafíos son lograr reactivar la economía, disminuir la inflación, evitar la fuga de capitales, enfrentar la deuda externa.

Una de las medidas que tomó el gobierno recientemente fue renovar el Plan de financiación compras con tarjetas de crédito Ahora 3, 6, 12 y 18. Es un plan para que el cliente pueda comprar diferentes productos en 3, 6, 12 o 18 cuotas con su tarjeta de crédito sin ningún límite de monto. El objetivo es estimular la demanda de bienes y de servicios, mediante el otorgamiento de facilidades de financiamiento a plazo, dirigidas a los usuarios y

consumidores, para la adquisición de bienes y servicios de diversos sectores de la economía. (Secretaría de comercio exterior, 2020)

El contexto actual sigue complicado, ya que el país se encuentra atravesando la segunda ola de COVID-19, reina la incertidumbre, las decisiones políticas no son bien recibidas, muchos comercios cerraron, muchos están endeudados y con dificultad para mantenerse a flote, el personal de salud no da abasto y la sociedad necesita que la economía se active.

Factores económicos

En este factor se analizan tópicos como la inflación, PBI, tasa de interés, cepo cambiario, nivel de desempleo, índice salarial, nivel de precios, la generación de empleo, decisiones del BCRA.

Argentina está atravesando un grave contexto de incertidumbre y crisis. Las medidas tomadas por el gobierno durante el año 2020 dejaron una numerosa cantidad de familias en situación de desempleo, según el INDEC (2021) la tasa de desempleo actual medida en el último trimestre de 2020 es del 11%, el 34% de los trabajadores están en situación de informalidad y de estos, el 60% son jóvenes.

Como otros datos relevantes tenemos que en febrero de 2021 hubo una caída masiva del consumo del 8,4% en comparación con el mismo mes en 2020. (Infobae, 2021). El producto interno bruto (PIB) para el cuarto trimestre del año 2020, mostró una caída del 4,3% en comparación con el mismo período del año anterior (INDEC, 2021) y el índice de inflación, acumulada primer trimestre 2021, fue de 13%. (Datos Macro, 2021). Además, y no menor es el cepo cambiario de 200 dólares mensuales, que dificulta la inversión y el ahorro.

Estos factores no sólo impactan en la caída del consumo pérdida del poder adquisitivo sino también en la deserción de clientes con tarjetas, de proveedores que ofrecían aceptar pagos con esta tarjeta, y en el aumento de la cantidad de deudores morosos para las empresas. Es un contexto complicado para las empresas, que deben analizar cuidadosamente las decisiones a tomar.

Factores sociales

Actualmente la sociedad evoluciona con gran rapidez, los cambios en los consumidores cada vez son más veloces. Se debe conocer, investigar y aprender a entender

al consumidor, ya que al final, es gracias a estos que una empresa existe y depende de ellos para continuar creciendo.

A nivel global, los consumidores han redefinido sus preferencias y prioridades, buscan practicidad y facilidad en los servicios, conveniencia y ventajas, sin muchas restricciones y/o requisitos para poder adquirirlos, ponen foco en lo tecnológico, lo ágil y que no consuma demasiado tiempo.

Dentro del análisis social también se puede sondear el nivel de salarios, los cuales en la mayoría de la población son bajos, no se actualizan con la inflación y generan una gran brecha entre la clase baja, media y alta, pudiendo concluir con que la distribución del ingreso a nivel país es considerablemente desigual. En relación a esto, el INDEC (2020) indicó que para el segundo semestre 2020 el 42% de la población estaba bajo la línea de pobreza, lo cual también impacta en las decisiones de consumo de las personas. En el anexo1, pág.36, se presenta un gráfico de la pirámide social de argentina.

Factores tecnológicos

El crecimiento de la tecnología se da a pasos agigantados, involucrándose cada vez más en la vida de las personas y en la forma de hacer negocios. Hoy los consumidores necesitan rapidez y eficiencia en las operaciones; las empresas requieren de la tecnología para lograr mejorar y aumentar la productividad, tener la información disponible en el momento justo, llevar un registro de procesos para poder revisarlos y mejorarlos. El avance sucede, el cambio también, depende de cada empresa su decisión por adaptarse y evolucionar.

Un factor relevante es el aumento del e-commerce. Según la Cámara de Comercio Electrónico de Argentina, el crecimiento de este sector fue del 124% en 2020 respecto del año anterior, siendo la tarjeta de crédito el método de pago más utilizado y se sumaron más de 1.2 millones de compradores nuevos. (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2021)

Otro elemento a tener en cuenta, es el auge de las criptomonedas, moneda digital que permite invertir y realizar transacciones de manera virtual, en todo momento en todo el mundo, lo que es una gran oportunidad para crecer y profundizar en este mercado otorgando a los consumidores alternativas innovadoras, acordes a lo que sucede en el mundo financiero.

También avanza en gran medida el desarrollo de la banca digital y las *fintech*, la competencia está empezando a ser fuerte, pero es una buena oportunidad para el desarrollo

de un nuevo servicio financiero, como también la evolución de los pagos con código QR y el uso de las billeteras virtuales.

El mundo está en transición a una era cada vez más digitalizada y globalizada, interconectado a los consumidores a la vez que los aleja de los métodos tradicionales de compra y banca.

Factores ecológicos

Cada vez son más los consumidores conscientes del impacto ambiental y buscan que sus decisiones de consumo estén alineadas con esta preocupación. Las empresas deben crear y crear principios de cuidado del medio ambiente, desde adentro, en sus instalaciones, hacia afuera con su imagen, todo debe mostrar la posición de la empresa sobre esta problemática.

En Argentina desde la reforma constitucional de 1994, que incorporó expresamente la protección del medio ambiente. A lo largo del paso del tiempo se elaboraron diversas leyes para regular el uso y la explotación de los recursos naturales.

Además, a nivel global se busca la reducción del consumo de papel, del plástico, de los niveles de energía; y medir impacto de las tecnologías, lo rápido que quedan obsoletas y cuál es el tratamiento que se le da a esos residuos.

Otra tendencia desde hace varios años es la introducción del concepto de la Responsabilidad Social Empresaria, concepto que busca que las organizaciones sean conscientes del impacto de su actividad en la sociedad, a través de un comportamiento transparente y ético en la sociedad, velando por el bienestar general y el desarrollo sostenible, en concordancia con las legislaciones vigente, siendo esto un principio integral dentro de la organización.

Factores legales

En Argentina existe la Ley 25065 que regula el uso de tarjetas de crédito, la cual establece el uso, comisiones, intereses y demás regularidades. Respecto a la banca digital, aún no existe en Argentina una regulación específica para estas entidades, pero rigen las mismas condiciones que para los bancos tradicionales. En referencia al mercado de las criptomonedas no existe una regulación determinada.

Análisis del microentorno- 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación de los proveedores

En este caso es bajo, ya que es grande el poder que poseen las empresas de este sector por lo que los proveedores poco pueden negociar, sino más bien adaptarse y cumplir con lo solicitado. Otro factor es que las dimensiones de las grandes empresas permiten trabajar con economías de escala, es decir, que obtienen mejores precios por el consumo y/o uso masivo de los bienes y servicios necesarios.

Rivalidad entre competidores

El sector financiero es altamente competitivo, existen muchas opciones para el cliente a la hora de elegir una entidad por lo que es muy importante el desarrollo de la ventaja competitiva. Dentro de este sector, se encuentra en crecimiento el mercado de los bancos digitales, las fintech y la posibilidad de invertir en criptomonedas, área en la que aún no hay gran competitividad, ya que las empresas que brindan estos servicios no son muchas y están iniciándose.

Poder de negociación de los clientes

En este tipo de mercados, el poder que tienen los clientes es alto ya que sólo de ellos depende elegirlos o no por lo cual es de vital importancia determinar correctamente la estrategia a seguir, la ventaja competitiva, para poder estar lo más presente posible en la mente de los consumidores. Las opciones son muy variadas, por lo que el cliente va a elegir aquella que resulte más óptima para su necesidad.

Amenaza de productos sustitutos

Actualmente no se encuentran en el mercado gran cantidad de productos sustitutos para esta industria. Existen opciones como la tarjeta de Mercado Pago, la de Ualá, o por ejemplo la tarjeta Visa emitida por supermercado La Anónima, entre otras, que son ofrecidas por entidades no bancarias. Respecto a la banca digital, el banco tradicional es el principal sustituto, que todavía tiene gran participación en el mercado y para las criptomonedas, las opciones de inversión en dólares, plazo fijo, bonos, son sus sustitutos que también tiene gran presencia en el mercado y aún son la principal opción para los consumidores.

Amenaza de nuevos competidores

Las barreras de entrada a sector financiero son altas debido a que se necesita gran inversión inicial, muy enfocado en la tecnología y una buena estrategia para ganar mercado,

algo no tan sencillo de generar. Las barreras de salida también son altas ya que para poder retirarse habría que afrontar grandes gastos para poder cancelar obligaciones, cerrar todas las operaciones y cuentas vigentes, entre otros.

Análisis interno

Cadena de valor

En el anexo 2, pág. 36 se presenta el gráfico de la cadena de valor diseñado por Porter y una breve explicación de uso.

Actividades primarias

Logística interna: consiste la gestión de los proveedores, los cuales deben cumplir con ciertos requisitos para poder ofrecer el servicio de la empresa. Son evaluados a través de una plataforma para asegurarse la continuidad del desempeño eficiente, a su vez se enfocan en que la mayoría de sus compras sean sustentables. Incorporaron sistemas para la automatización de procesos y fácil acceso a la información.

Consta también del diseño adecuado para recibir al cliente, tanto en canales digitales como presenciales.

Operación: Derivan al sector correspondiente la solicitud del cliente para obtener algún producto/servicio de la empresa. Cada área va a llevar a cabo diferentes procesos para dar de alta al nuevo cliente o realizar el registro correspondiente en caso de que el pedido haya sido auto gestionado.

Logística externa: en caso de ser una tarjeta de crédito, el posnet o la revista se envía al cliente a su domicilio. En caso de ser algún producto/servicio online el cliente lo tiene en el momento disponible en la plataforma correspondiente, muchas veces se envían un mail de confirmación para que quede registrado el proceso.

Marketing: se dan a conocer a través de múltiples redes sociales como Twitter, Instagram, Facebook, YouTube, LinkedIn; como también publicitan con avisos en la vía pública, en televisión y diarios y revistas. También disponen de una página de web actualizada con toda la información necesaria para el cliente, y realizan diversas propuestas culturales para toda la comunidad, en su sede. A su vez aplican herramientas de cross-selling que consiste en ofrecer productos complementarios para atraer al cliente.

Servicio: El foco es “calidad con calidez”, “facilidad con felicidad”, crear experiencias para el cliente y servicios acordes a sus necesidades. Para ellos cuentan con equipos especializados en el diseño y desarrollo de las experiencias. A su vez hay a disposición del cliente canales digitales de contacto las 24hs.

Actividades de soporte

Infraestructura: Sucursales a lo largo de todo el país, cuentan con diseños modernos, buscando crear ambientes agradables para el cliente y espacios accesibles para todos. Tienen su sede que denominan “casa Naranja” donde no solo desarrollan las principales funciones administrativas sino también actividades culturales para la comunidad.

Recursos humanos: es su punto más fuerte y distintivo, poseen una gran gestión del personal, han ganado numerosos premios por su cultura de trabajo. Desarrollan equipos de trabajo colaborativos y fomentan los espacios de diálogo abierto. Buscan perfiles digitales, personas flexibles, disruptivas y capaces de adaptarse al cambio. Tienen un programa a través del cual incentivan el crecimiento personal y profesional de cada colaborador. Focalizan en dar oportunidades, fomentar la inclusión y diversidad de sus empleados.

Desarrollo de tecnología: están en un proceso de evolución hacia lo tecnológico. Poco a poco están transformando sus procesos en digitales. Buscan constantemente ofrecer al cliente canales de autogestión, facilidad y rapidez mediante la tecnología, además de la incorporación de la misma en sus sistemas de gestión y en la administración de los recursos para disminuir el impacto medioambiental.

Compras: Las compras de los insumos necesarios se basan en el principio del cuidado ambiental. Verifican la RSE de los proveedores con el medio ambiente, buscan reutilizar y reciclar sus insumos, y gestionar los desechos de manera adecuada.

Siendo las áreas que mayor aporte dan a la organización son Mkt., desarrollo de tecnología, servicio y recursos humanos, ya que, al ser una empresa prestadora de servicios, en estas áreas se desarrollan los puntos claves le permiten generar su ventaja competitiva, crecimiento de la organización y diferenciación de la marca. Asociando esto al problema detectado, se ven falencias en las áreas de desarrollo tecnológico, que consta de implementar la innovación de manera correcta, acompañada de una buena gestión, pero también de realizar investigaciones de mercado que permitan detectar las necesidades, en qué se enfoca la

competencia, cuáles son las nuevas tendencias en la industria y los mercados, para así poder generar los cambios necesarios, la adaptabilidad y el diseño de producto correcto que genere rentabilidad.

FODA

Esta herramienta busca analizar la empresa, para luego poder tomar que permitan diseñar la estrategia que lleve a alcanzar los objetivos de manera eficiente.

Fortalezas

- Presencia y trayectoria de mercado que le permiten introducir nuevos productos con mayor facilidad.
- Gran alcance de mercado, 202 sucursales en todo el país, permitiendo tener clientes diversos a los cuales ofrecerles productos novedosos de acuerdo a sus necesidades.
- Desarrollo tecnológico en sucursales, canales de autogestión, tarjeta virtual y aplicaciones para mayor practicidad, lo que genera al cliente un atractivo por las facilidades del servicio.
- Excelente clima laboral, premiado en varias oportunidades, esto da buena imagen a la empresa, impactando de manera positiva en la mente de los consumidores.
- Mejora continua en la calidad de sus productos y servicios. Estar enfocados en el desarrollo constante puede permitirles ser pioneros en algunos servicios y lograr una ventaja competitiva mayor.
- Variedad de planes de financiación, esto es atractivo para el cliente quien hoy busca tener opciones convenientes a la hora de realizar sus pagos.
- Canales de asistencia al cliente las 24hs, así el cliente tiene la ayuda que necesita en el momento que sea.
- Planes de carrera y gestión del personal que llevan a crear talentos y retenerlos para tener una organización más competitiva.
- Trabajo en conjunto con los proveedores que permiten una fluidez y comprensión en las necesidades de la empresa y lo que ésta quiere transmitir al mercado.

Oportunidades

- Aumento del comercio electrónico, da lugar al mayor consumo por lo tanto mayores transacciones con la tarjeta, lo que también se traduce en nuevos consumidores con necesidad de obtener una fuente de financiación.

- Desarrollo de materiales ecológicos que pueden ser utilizados para emitir tarjetas y reemplazar el plástico, reduciendo así el impacto ambiental y contribuyendo al desarrollo de la sustentabilidad que la empresa menciona como un punto al que dan especial relevancia.

- Aceleración tecnológica para emitir pagos sin contacto, lo que contribuye a generar nuevos servicios basados en tecnología para hacer más simple los procesos de compra del cliente.

- Incremento de las *fintech* y la banca digital. Aprovechar este mercado, generando el producto adecuado, de manera eficiente, daría grandes beneficios y mejoraría el posicionamiento de la empresa en términos de servicios financieros, aumentando su rentabilidad.

- Falta de empresas locales que brinden acceso a las nuevas opciones de inversión por ej. Criptomonedas. Esto puede generar un gran atractivo, incorporar nuevos clientes y potenciar la imagen de Naranja y su transformación tecnológica.

- Falta de opciones de financiación en la plataforma de la competencia, lo que podría dar lugar a crear alianzas para beneficiarse mutuamente.

Debilidades

- Nuevos productos, como Naranja X con fallas en la forma de gestionarlos, punto que está llevando a perder competitividad en el mercado.

- Altas tasas de interés en los préstamos, perjudica a los clientes por lo tanto su satisfacción con la empresa implicando que busquen otras opciones más accesibles

- Disminución en la cantidad de cuentas habilitadas desde 2018 a la fecha lo que podría significar en problemas de fidelización de clientes.

- Falta de alternativas para inversión para los clientes respecto a las nuevas tendencias del mercado y lo ofrecido por la competencia.

- Emisión de tarjetas hechas en un producto altamente contaminante como es el plástico, afecta el planeta, grandes costos de emisión.

- No cuenta con un área adecuada de investigación y desarrollo de productos, así como tampoco de medición del nivel de satisfacción lo que provoca no lograr el diseño eficiente de servicios que creen valor para el cliente.

Amenazas

- Mejoras en la banca digital por parte de la competencia, lo que genera que estas desarrollen su posicionamiento de mercado, ganen nuevos clientes y se pierda la posibilidad de ser pioneros en este producto/servicio.

- Crisis económica, lo que ocasiona disminución del consumo, aumento de costos, dificultad para invertir.

- Inestabilidad de las políticas financieras del país, esto afecta el diseño de los servicios y las decisiones de nuevos productos o adaptación de los ya existentes.

- Aumento constante de la inflación que genera una pérdida considerable en el poder adquisitivo del consumidor, impactando de manera directa en el nivel y decisiones de consumo.

ANÁLISIS ESPECÍFICO DE LA CARRERA - MATRIZ BCG

El objetivo de este análisis es determinar la participación en el mercado y el crecimiento dentro del mismo de los productos de Naranja. Podría definirse el servicio de tarjeta de crédito como su producto *vaca* es decir aquel que ya está fuertemente establecido en el mercado, genera la mayor cantidad de ingresos que permite cubrir los gastos generales, cubrir la deuda corporativa, pagar a los accionistas e invertir en investigación y desarrollo; el crecimiento se mantiene estable, incluso disminuye un poco.

Dentro de lo que son los productos *estrella* están aquellos que generan gran nivel de ingresos, pero también de egresos, necesarios para poder darles visibilidad y que lleguen a establecerse en el mercado, pudiendo convertirse en productos *Vaca*. Naranja en este sector podría ubicar Tienda Naranja y el servicio de seguros ya que el crecimiento y el aumento de la participación en el mercado ha sido exponencial, sobre todo en 2020 con el gran incremento del comercio electrónico.

En lo que respecta a los productos denominados *interrogante* que poseen un potencial de crecimiento alto, pero tienen baja participación en el mercado, implicando que deba hacerse una gran inversión para que puedan crecer. Dentro de estos, se encuadrarían Naranja

X, y Naranja Toque (Pos), ya que tienen fuerte potencial de crecimiento debido a las tendencias en los servicios financieros, pero debe hacerse una gran inversión en publicidad y mejoras para ganar más clientes y aumentar la cuota de mercado alcanzada. También se incluye Naranja viajes, ya que el lanzamiento fue en 2019 pero con la pandemia no pudo crecer de manera significativa debido a las restricciones, pero tiene potencial, ya que cada vez son más las personas que eligen viajar, sobre todo si hay buenas promociones.

Por último, se encuentran los productos *perro*, que tienen baja participación de mercado y bajo crecimiento, pudiendo generar pérdidas por lo que debe reconsiderarse si continuar manteniéndolos. En este caso no tienen unidades estratégicas de negocio que entren en esta categoría.

Ver anexo 3, pág. 37 diseño de la matriz.

MARCO TEÓRICO

A continuación, se presentarán aportes de diversos autores respecto a la implementación de la Planificación Estratégica (PE) como instrumento de gestión, comenzando por una definición en líneas generales para después poder presentar los pasos a seguir y los beneficios que trae su aplicación, es decir, respaldar el motivo por el cual se recomienda. Para finalizar este marco teórico, se mencionarán las estrategias derivadas de la ejecución del PE para profundizar en la elegida: diferenciación a través de la innovación, a los fines de mejorar la situación planteada al inicio de este trabajo.

Desde el punto de vista de José María Sainz de Vicuña Ancín (2017), la planificación estratégica es un proceso, a través del cual se definen acciones futuras para conseguir lo deseado y poder desarrollar la ventaja competitiva, iniciando el proceso con un pensamiento reflexivo acerca de ¿dónde está la empresa?, ¿dónde estaba?, ¿hacia dónde va?, ¿qué recursos tiene? A su vez, refiere a la planificación como la base para la toma de decisiones estratégicas.

A este planteo, se suma lo establecido por Cristancho (2017), el cual refiere a la PE como punto de partida del proceso administrativo mediante el cual se define el rumbo a seguir, se eliminan (reducen) riesgos y aumentan las condiciones de éxito. Al igual que Sainz de Vicuña Ancín, considera esta gestión como un proceso continuo, sujeto a cambios, estableciendo los objetivos y seleccionando los medios más apropiados para alcanzarlos.

Respecto al uso de esta herramienta, está lo declarado por Maldonado & Erazo (2016), quienes hacen referencia a la dificultad de su aplicación en PYMES, las cuales

muchas veces carecen de información, capacitación y recursos para diseñar el PE, también se dificulta debido a que la mayoría de las publicaciones y casos de éxitos, tratan sobre grandes empresas, por lo cual faltan documentos válidos y confiables que ayuden a estas organizaciones a conseguir el éxito con estas estrategias y herramientas. Sobre esto también hace mención, Cristancho (2017), cuando declara algunas desventajas como; la falta información en las empresas o no se brinda acceso a ella o es de mala calidad lo que puede conducir a insuficiencia en la seguridad de las acciones a implementar; otra desventaja señalada es que en ocasiones los planes diseñados son demasiados estructurados impidiendo la flexibilidad y adaptabilidad de la empresa, aclarando que el éxito de la planeación va depender del compromiso de los gerentes y administradores.

Sainz de Vicuña Ancín (2017), concuerda con lo mencionado por Cristancho (2017), que un “mal uso” de esta herramienta lleva a la insatisfacción y sensación de fracaso, y suma posibles razones que llevan a cometer este error como, falta de compromiso e involucramiento del personal, ser muy ambicioso, no realizar los controles adecuados, y no dedicarle el tiempo y la atención que merece.

Dicha planificación como bien se mencionó anteriormente, es un proceso, el cual sigue una serie de pasos, según como lo describe Sainz de Vicuña Ancín (2017) son: análisis de situación interno y externo, luego el diagnóstico a través de FODA y una matriz que determine nivel de competitividad de la empresa, luego se definen objetivos, misión, visión y valores de la empresa, posteriormente se define la estrategia y finalmente se diseña el plan de acción y los controles a realizar. Robbin & Coulter (2014) muestran el proceso de manera diferente, pero con ciertas similitudes, el orden propuesto es: identificar misión, visión y objetivos actuales, luego hacer un análisis del macro y micro entorno, el siguiente paso es definir estrategias, implementarlas y finalmente controlar.

A pesar de sus muchos beneficios, Romero (2004) menciona que hay quienes no están de acuerdo con la implementación de la PE, los argumentos son: la imposibilidad de saber con certeza qué ocurrirá en el futuro por lo que se toman decisiones en base a algo que se cree que va a suceder; según este autor planificar a largo plazo implica costos y tiempos elevados, que un plan formalizado es un freno a la gestión ágil operativa, ya que antes de hacer hay que consultar el plan, por último menciona que enfocarse en problemas de largo

plazo implica opacar lo urgente, y que lo más importante es tener un líder con mentalidad estratégica, que sepa qué hacer y los demás lo entiendan.

Según a lo definido por Porter, Robbin & Coulter (2014) establecen que las estrategias genéricas por las cuales puede optar una empresa son: liderazgo en costos, enfoque o diferenciación, esta última será la elegida para abordar el presente trabajo, la cual se basa en la calidad, la satisfacción del cliente, en el diseño innovador o en la capacidad tecnológica, creando productos o servicios distintos, proponiendo una integración en el desarrollo de dichos conceptos dentro de la organización.

Tal como menciona Monge (2010), refiriendo a lo dicho por Porter (1990), a través de la diferenciación se seleccionan atributos que los compradores perciben como importantes para poder desarrollarlos de la mejor manera. También menciona lo dicho por McKee et al. (1989), que para poder lograr dicha diferenciación es muy importante comprender las necesidades de los clientes y los cambios del mercado. Finalmente señala que según Ventura (1994) existen dos formas de diferenciarse: basado en las características intrínsecas del producto o servicio, o bien, mediante el uso de técnicas de marketing. (Monge, 2010, p.260-261).

En este mismo artículo de Monge (2010), se mencionan a Narver y Slater (1990), quienes establecen que también es importante mirar y analizar lo que la competencia hace para garantizar mayor diferenciación en lo ofrecido.

Respecto al concepto de innovación el artículo publicado por Baculard (2017), habla de que convertirse en líder digital no es simplemente una cuestión de conocimiento tecnológico, se trata de crear una organización ágil que pueda detectar qué tipo de cambio es esencial y responder rápidamente con la solución más competitiva. Al mismo tiempo resalta la importancia de empoderar a las personas, es decir capacitar a todos los empleados y desarrollar nuevas habilidades que lleven a formar equipos de trabajo para que ideen e implementen soluciones, como también para que comprendan la importancia del cambio y estén preparados para adaptarse y evolucionar constantemente.

En este sentido, también destaca que la tecnología digital afecta a cuatro áreas críticas de la organización compromiso con el cliente, productos y servicios digitales, rendimiento operativo y preparación para nuevos modelos de negocio disruptivos.

Luego de analizar la perspectiva de los diferentes autores, la continuidad de este reporte de caso, se basará en lo propuesto por Sainz de Vicuña Ancín, en base al concepto de planeamiento estratégico, ya que es quien mejor refleja y hace mayor hincapié en esta herramienta como un proceso integral, describiendo y analizando etapa por etapa, que requiere de compromiso y que incorpora de mejor manera la estrategia de diferenciación través de la innovación.

DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

Como se definió en el inicio, la dificultad detectada que se busca mejorar a través de la implementación de la planificación estratégica, es en la deficiencia del diseño servicios suficientemente atractivos para retener al cliente, que le lleva a incurrir costos que no son redituables, perder su lugar en el mercado e impedir el crecimiento. Acompaña esta problemática la falta de indicadores para medir el nivel de satisfacción que poseen los clientes, lo que implica la inexistencia de retroalimentación que permita analizar y entender cuál es la reacción de los clientes a los nuevos servicios ofrecidos, impidiendo detectar los puntos de falencias que deberían ser mejorados y así lograr el correcto funcionamiento y aplicación de los procesos. A su vez, si bien la empresa declara en su misión y visión, la importancia que dan al cliente, está más enfocado en la experiencia al contactarse con ellos, o ir a las sedes centrales, y no tanto en el valor percibido en el servicio que están adquiriendo.

Analizando lo identificado a través de la matriz FODA, esta situación debe ser mejorada ya que, junto a la problemática detectada, la amenaza más fuerte de la organización es el gran desarrollo y evolución que está teniendo la principal competencia, lo que está implicando la pérdida de participación de mercado; también es de destacar, que dentro de sus fortalezas, la empresa cuenta con la intención y características para crear esta diferenciación que se propone, que si bien incurre en gastos más altos, al ya estar parcialmente desarrollado, el objetivo es poder gestionarlo de la manera más adecuada que permita potenciar y lograr crear valor para el cliente.

El punto más fuerte que tienen como empresa es la gestión de marketing, lo que va a permitir ofrecer propuestas que impacten en la mente del consumidor, siempre que sean correctamente diseñadas también en funcionalidad y utilidad.

Importante también es que la empresa comprenda que ofrecen servicios, los cuales se caracterizan por su intangibilidad, caducidad, inseparabilidad y variabilidad, y que, a

final de cuentas, lo que al cliente se le vende es una experiencia, un servicio principal acompañado de otros servicios o productos que le generen un beneficio.

A través de la diferenciación se busca mejorar el área de desarrollo tecnológico, con el objetivo de poder diseñar mejores propuestas, adaptarlas a las necesidades de mercado, comprender al cliente, ofrecer servicios que aporten a la mejora de la ventaja competitiva, y potenciar lo ya existente de tal manera que sea suficientemente atractivo.

Esta estrategia se recomienda ya que los cambios son internos, por lo que es una variable controlable para aprovechar las oportunidades que el mercado ofrece, a los fines de poder permanecer en él, y retener la clientela actual, para posteriormente, una vez fortalecido el sistema, salir en búsqueda de nuevos mercados. Esto va ser logrado a través de la implementación de un plan estratégico integral que dé lugar al trabajo en conjunto para lograr la mejora de la organización.

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

A continuación, se presenta el plan a llevar a cabo la propuesta de la en la organización, el cual consta de un plan estratégico para optimizar el funcionamiento y diseño de sus servicios, aprovechando las fortalezas de la empresa para hacer frente a las oportunidades de mercado y reducir debilidades detectadas a través del análisis FODA y con el objetivo de poder transformar en servicio *Vaca a Naranja X* (fintech), detectado como *estrella* en la matriz BCG, es decir que logre ser aquel con estabilidad en el mercado y gran participación en los ingresos.

Las bases estratégicas de la organización se consideran correctamente definidas y acordes tanto a las propuestas de la empresa como al plan de mejora, es por eso que no se le realizará ninguna modificación.

- Misión: conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología.
- Visión: ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros, a la vez, la más admirada y querida por nuestros colaboradores, nuestros clientes y la comunidad en general.
- Propósito: facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona.

- Valores: alegría del trabajo, mejora continua, puertas abiertas y pirámide invertida.

De acuerdo a lo expuesto y con sustento de lo definido en el marco teórico, es que se presentan la propuesta para dar solución a la deficiencia detectada en la organización.

Objetivo general

El objetivo de esta propuesta es aumentar el 12% los ingresos obtenidos por servicios innovadores ofrecidos, ampliando la participación de los mismos en la rentabilidad para enero de 2024, mediante una estrategia de diferenciación.

Este objetivo se plantea luego de analizar los estados contables de la empresa, los cuales reflejan una disminución en los ingresos obtenidos por los servicios de 2019 a 2020. En consecuencia, se considera importante lograr una buena gestión y diseño en los servicios, para aumentar los ingresos obtenidos por los mismos, ya que son el núcleo de la empresa y de su eficiencia depende lograr más transacciones y clientes que permitan ampliar la participación en el mercado.

Objetivos específicos

1. Fortalecer el 80% del desarrollo del personal para enero de 2024, con el fin de lograr tener un equipo de trabajo capaz de evolucionar y adaptarse al cambio.

Justificación: este objetivo surge del concepto de innovación, mencionado en el marco teórico citando a Baculard (2017), quien plantea que ser innovador no es sólo implementar tecnología, sino lograr una organización ágil, capaz de adaptarse a los cambios y generar empoderamiento en los empleados, es decir, que sean capaces de presentar nuevas ideas, mejoras y potencien sus habilidades. En referencia a esto, es que se busca retener al personal talentosos, punto que cada vez es más difícil debido a las dinámicas de las nuevas generaciones que buscan cambios y desafíos constantes, entonces hay que tratar de darles eso dentro de la empresa, porque son la esencia para poder construir una organización eficiente y competente.

2. Optimizar 80% el área de investigación y desarrollo de productos/servicios, para enero de 2024 a través de un seguimiento constante, generando estudios de mercados y realizando análisis constante sobre los servicios ofrecido buscando la mejora continua de los mismos y la organización.

Justificación: dicho objetivo surge de la falencia en el funcionamiento del área, detectada al momento de realizar el análisis FODA y se considera pertinente su mejora ya es en estos momentos, y bajo sus intenciones declaradas de ser una empresa tecnológica que acompaña al cliente, este departamento cumple un rol fundamental para llevar a cabo dicho propósito. En el correcto funcionamiento logrará detectar e implementar cambios a tiempo, estar atento al mercado, mejorar la ventaja competitiva y ser eficiente en el diseño de servicios, aspecto fundamental para poder ser una empresa innovadora y satisfacer las necesidades del cliente.

3. Aumentar un 15% semestral la cantidad de clientes de Naranja X para enero de 2024, incorporando nuevos servicios acordes a las necesidades del mercado, mostrando los beneficios de la plataforma y llevando un control acerca de la evolución de la misma.

Justificación: este objetivo nace en primer lugar del análisis FODA donde se detecta el potencial como empresa y la falencia en la adaptación a los cambios del mercado, la competencia y el diseño de servicios atractivos; en segundo lugar, surge del análisis de la matriz BCG que ubica a su fintech Naranja X como producto *estrella*, el cual tiene gran potencial para ser *vaca*, es decir lograr amplia participación de mercado y crecimiento dentro del mismo. A su vez, se considera muy importante el desarrollo de este objetivo debido al gran crecimiento que está teniendo el mercado global de las fintech, banca digital, criptomonedas, entre otros, crecen de manera exponencial y las empresas están en competencia viva para lograr ser líderes y ganar participación de mercado. Es una gran oportunidad si se logra aprovechar el parcial progreso que tiene la empresa en este sector.

4. Alcanzar y mantener el nivel de satisfacción de los clientes por encima del 85% durante los 2.5 años de proyecto, a través de un sistema integral de administración con los clientes que permita ser eficientes en la gestión de las relaciones con ellos y evaluaciones constantes que ayuden a detectar puntos de mejoras.

Justificación: plantear y alcanzar este objetivo se considera relevante ya que los clientes son la base de la empresa, sin ellos no hay ingresos ni servicios que brindar, por esto es primordial mantener los clientes, tener baja tasa de deserción, que se encuentren a gusto con los servicios, para luego ser recomendados debido a que en el sector servicios la valoración depende de la percepción del cliente, es quién va a decidir si transmitir la

experiencia como buena o mala y de ahí armar la imagen de marca que tiene cada consumidor en su mente. Además, es a destacar que la empresa ha trabajado mucho para lograr la “cultura naranja” que se vive en sus sucursales, el gran desafío que tiene actualmente es lograr transmitir eso de igual manera por medio de las plataformas y servicios digitales. El porcentaje que se aspira es alto, pero no el 100% debido a que es un factor influenciado por la percepción que deviene de formaciones en la personalidad de cada persona, por lo que lograr el máximo sería un reto que puede traer dificultades y frustraciones.

Alcance temporal

Dicha propuesta tiene un alcance temporal de 2.5 años, a partir de agosto de 2021 finalizando en enero de 2024. Este plazo se establece debido a que se considera el óptimo para ver los resultados esperados fruto de un largo proceso de mejora, el cual no sería igual de eficiente y visible en un plazo menor, siempre considerando que a lo largo de este tiempo se irán percibiendo las mejoras progresivas y la evolución de la empresa.

Alcance geográfico

Este plan tendrá sitio en la sede central de la empresa, ubicada en la ciudad de Córdoba, y en sus diversas plataformas virtuales.

Planes de acción

En este apartado se mostrarán las acciones a llevar a cabo para alcanzar cada uno de los objetivos específicos que permitan concretar el objetivo principal. En la misma se detallan recursos económicos y físicos, así como también el área responsable de cada tarea y el momento de inicio y fin de acción. Estos planes tienen como objetivo utilizar la mayor cantidad de recursos disponibles en la empresa, potenciándolos, pero sin demasiados nuevos costos. Cada plan irá acompañado de un diagrama de Gantt, el cual refleja los tiempos de acción de manera mensual. (Ver anexo 8. Pág. 41)

Plan de acción 1

El presente plan se llevará a cabo entre agosto de 2021 y enero 2024, a través del cual se pretende realizar acciones que contribuyan a la retención de los empleados, el desarrollo profesional y personal, como también a aumentar la motivación de los mismos. En primer lugar, se realizará un diagnóstico de la situación interna, llevada a cabo por Recursos

Humanos, a través de entrevistas, grupos de enfoque y charlas informales para detectar la percepción de los empleados, ya que son las base para poder obtener una organización sólida y competitiva. Luego se colocará en algunos pisos, pizarras de acrílico para que cada empleado sienta libertad de expresar nuevas ideas o propuestas de mejora que contribuyan a la organización, el objetivo es hacer una organización integral y participativa. A su vez, se va a reforzar el concepto con una capacitación sobre la importancia de estar bien predispuestos al cambio. También se incluirá un programa de reconocimientos (regalos, experiencias, cursos, etc) para aquellos empleados que sus ideas hayan progresado o tengan gran potencial para hacerlo, el objetivo es la motivación y el desarrollo del trabajo colaborativo ya que una idea puede generar o potenciar otra. Esta idea, también se incorporará en una aplicación para los empleados, a través de la cual se brindará apoyo en cuestiones financieras, psicológicas y jurídicas, así como también acompañamiento psicológico, ofrecida por ICAS LATINA SRL. (En el anexo 4, pág. 38 puede ampliar información.) e incluso un lienzo canvas para expresar ideas cuando no se está en la oficina o cuando quiera darse más profundidad. Finalmente se realizará de manera semestral, mediciones sobre la situación interna.

Tabla 1 Plan de acción 1 - Actividades

PLAN DE ACCIÓN 1 - Objetivo: 1. Fortalecer el 80% del desarrollo del personal						
Estrategia	Táctica	Tiempo		Área responsable	Recursos físicos	Recursos económicos
		Inicio	Fin			
Realizar un análisis de diagnóstico interno	A través de grupos de enfoque, charlas, encuestas y entrevistas que permita detectar el nivel de motivación, satisfacción, compromiso de los empleados.	1/8/2021	30/9/2021	Recursos humanos	Conexión a internet - energía eléctrica computadoras - sala de capacitaciones - artículos de librería	\$ 50.000,00
	Medir la percepción sobre las posibilidades de crecimiento y participación que ofrece la empresa	1/8/2021	30/9/2021			
Incentivar a los empleados a que presenten nuevas ideas y mejoras	Implementar en las oficinas una pizarra de ideas, en la que cada uno pueda dejar su "Post-it" con lo que se le haya ocurrido, junto a su nombre, para fomentar el desarrollo de las propuestas, el trabajo en equipo ya que pueden potenciarse unos con otros.	1/9/2021	30/9/2021	Recursos humanos	notas atadhesivas - espacio en las paredes - tableros de acrílico - imanes	\$ 40.000,00
	Brindar capacitación, a realizarse por grupos sobre la gestión del miedo al cambio y la impotancia de estar preparados para adaptarse rápidamente	1/10/2021	31/10/2021			
	Diseñar un plan de reconocimientos a los empleados por sus ideas valiosas o trabajo extraordinario	1/11/2021	31/1/2024		Conexión a internet - energía eléctrica computadoras - oficinas equipadas	\$ 6.750.000,00
	Designar a una persona encargada de realizar una eevisión semanal de las pizarras para analizar, elegir y descartar propuestas	1/1/2022	31/1/2024			
Desarrollar una aplicación exclusiva para el personal.	Incluir un lienzo canvas para que puedan proponer las ideas	1/1/2022	31/1/2024	Sistemas	Conexión a internet - energía eléctrica computadoras - oficinas equipadas	\$ -
	Contratar un servicio de apoyo al personal, que incluya asesoramiento, capacitaciones y cursos.	1/3/2022	31/1/2024	Externo		\$ 1.495.000,00
Medir de manera semestral el nivel de satisfacción	A través de grupos de enfoque, charlas, encuestas y entrevista	1/2/2022	31/1/2024	Recursos Humanos	Conexión a internet - energía eléctrica computadoras - sala de capacitaciones - art. de librería	\$ -
Presupuesto plan de acción						\$ 8.335.000,00

Fuente: elaboración propia

Tabla 2 Plan de acción 1 - Gantt

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES - TIEMPO DURACIÓN EN SEMANAS																												
	MES / 2021				MES / 2022								MES / 2023								24								
	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Objetivo: Fortalecer un 80% el desarrollo del personal																													
Análisis de diagnóstico interno																													
Implementar en las oficinas una pizarra de ideas																													
Capacitación sobre la importancia de estar atento y dispuesto al cambio																													
Diseñar un plan de reconocimientos a los empleados																													
Análisis semanal de las pizarras																													
Desarrollar una aplicación exclusiva para el personal																													
Medir mensualmente la cantidad de propuestas presentadas																													
Medir de manera semestral el nivel de satisfacción de empleados																													

Fuente: elaboración propia

Plan de acción 2

A continuación, se presentan las acciones necesarias para lograr efectividad en el funcionamiento del área de investigación y desarrollo de servicios, punto que continua con el foco del plan anterior: lograr una organización competitiva.

Dicho plan, se llevará adelante entre agosto 2021 y enero 2024. Comenzando con un diagnóstico inicial, encabezado por el Gte. Gral y el Gte. Del área, sobre el desempeño del departamento de investigación y desarrollo de productos, para detectar principalmente puntos de falencias que tengan necesidad de ser mejorados para perfeccionar el funcionamiento dentro de la misma, lo cual impacta en el diseño de los servicios. Posteriormente, el área de marketing y ventas, ofrecerán una capacitación sobre la importancia de estar atento a las necesidades del mercado y diseñar productos adecuados, ya que esto hace a la ventaja competitiva y el tener personal capacitado contribuye al perfeccionamiento de la organización. Otro punto importante, es detectar si actualmente existen servicios ofrecidos que no estén generando ganancias suficientes, generen costos elevados, no sean atractivos y por lo tanto afecten a la rentabilidad de la empresa, para luego decidir si se mejorar, reemplazan o eliminan; dicha acción será llevada a cabo por el área de I&D en conjunto con el Gte. Gral.

Por otro lado, se planea realizar estudios de mercado más eficientes para poder detectar tendencias, cambios, y demás que ocurran en el mercado y la empresa debería

considerar. Esto va a permitir que los diseños de los servicios sean más adecuados a las necesidades de los clientes; dicha actividad será llevada adelante por I&D junto a Mkt.

Para finalizar se analizarán las propuestas que se presenten, se clasificarán según viabilidad e importancia para luego diseñarlas e implementar las que hayan sido seleccionadas. Junto a esto, se medirán la cantidad de nuevas propuestas y mejoras relevantes que haya presentado el área, forma también de medir el desempeño y la eficiencia. Dichas actividades serán llevadas adelante por el Gte Gral, Mkt e I&D.

Tabla 3- Plan de acción 3 - Actividades y Gantt

PLAN DE ACCIÓN 2 - Objetivo: Optimizar un 100% el área de investigación y desarrollo de servicios																				
Estrategia	Táctica	Tiempo		Responsable	Recursos físicos	Recursos económicos														
		Inicio	Fin																	
Diagnóstico del área	Detectar punto de falencias y mejoras que se deban realizar en el área.	1/8/2021	15/8/2021	Gte general	Computadoras, oficinas equipdas, conexión a internet, energía eléctrica.	\$	-													
	Definir claramente tareas, objetivos y responsabilidades	15/8/2021	31/8/2021	Gte del área de I&D																
Capacitación sobre la importancia de estar atento al mercado y diseñar servicios adecuados	Definir participantes (integrantes del dpto) y espacio necesario	1/9/2021	2/9/2021	Marketing y ventas	Computadora, sala de presentación o programa para reuniones virtuales, conexión a internet, energía eléctrica	\$	-													
	Preparar la capacitación	3/9/2021	15/9/2021																	
	Brindar la capacitación y obtener retroalimentación	16/9/2021	17/9/2021																	
Análisis de productos y servicios de apoyo brindados, como la revista y HBO.	Detectar servicios que incurran en altos costos y pocos ingresos	1/9/2021	30/9/2021	Investigación y desarrollo	Computadoras, oficinas equipdas, conexión a internet, energía eléctrica.	\$	-													
	Analizar la continuidad de los servicios, eliminar o mejorar.	1/10/2021	31/10/2021	Gte general																
Estudios sobre las tendencias de mercado y servicios de la competencia	Definir los formatos de los estudios y los puntos de análisis	1/11/2021	15/1/2021	Investigación y desarrollo	Computadoras, oficinas equipdas, conexión a internet, energía eléctrica.	\$	1.350.000,00													
	Definir encargados, fechas y medios. Determinar si se necesitan recursos extras.	16/11/2021	30/11/2021																	
	Realizar los estudios cada 3 meses	1/2/2022	31/1/2024	Marketing y ventas																
Presentar propuestas de mejoras y nuevos servicios, que contribuyan a fortalecer la ventaja competitiva	Análisis de las propuestas presentadas	1/12/2021	31/1/2024	Investigación y desarrollo	Computadoras, oficinas equipdas, conexión a internet, energía eléctrica.	\$	-													
	Selección e implementación cuando se crea necesario	1/12/2021	31/1/2024	Gte general - I&D																
Medir la cantidad de propuestas presentados por trimestre	Control de la cantidad de propuestas elaborando un documento en excel que contenga datos relevantes de las mismas	1/1/2022	31/1/2024	Gte general		\$	-													
Presupuesto plan de acción																				
						\$ 1.350.000,00														
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES - TIEMPO DURACIÓN EN SEMANAS																				
		MES / 2021		MES / 2022				MES / 2023				24								
ACTIVIDADES		A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	
Objetivo: Optimizar un 100% el funcionamiento del área de investigación y desarrollo de servicios																				
Detectar punto de falencias y mejoras que se deban realizar en el área																				
Definir claramente tareas, objetivos y responsabilidades																				
Brindar capacitación																				
Detectar servicios que que incurran en altos costos y pocos ingresos																				
Analizar la continuidad de los servicios anteriores																				
Estudios trimestrales sobre las tendencias de mercado y																				
Diseñar propuestas de mejoras y nuevos servicios																				
Análisis de las propuestas e implementación si hay alguna elegida																				
Medir la cantidad de propuestas presentados por trimestre																				

Fuente: elaboración propia

Plan de acción 3

En el presente plan se muestran acciones necesarias para lograr potenciar el servicio de Naranja X, el espacio de tiempo en el que se llevará a cabo es de agosto 2021 a enero 2024.

Para comenzar, se hace un análisis respecto al nivel de satisfacción con la plataforma y se incluyen preguntas sobre servicios futuros que se desean incorporar, para poder el nivel de interés, conocimiento y necesidad sobre los mismos; dicha actividad la realizará el dpto. de Marketing en conjunto con el área de Sistemas. Como segundo paso, se propone analizar la plataforma, pero internamente, es decir, evaluar su funcionamiento, recomendaciones que los usuarios hayan dejado, detectar fallas, incorporar mejoras, etc, Este punto lo hará el área de Sistemas. Luego se pretende incorporar la opción de realizar transacciones con criptomonedas, para ello se necesita que el área Legal se encargue de investigar sobre permisos, licencias, y demás información necesaria respecto a esto, comprendiendo que es un mercado en auge y cambiante, sobre el cual el mundo está aprendiendo. Posterior a esto Sistemas incorporará el servicio a la plataforma, luego se brindará una capacitación sobre el uso de la misma a los empleados para que puedan dar soporte al cliente y también una capacitación a los gerentes sobre el mercado de criptomonedas, a través de la plataforma online de la UTN.

Otro servicio que se pretende incorporar a la aplicación es una propuesta destinadas a mujer emprendedoras, enfocada en la obtención de créditos a tasas menores, sin tantos requisitos y brindando a su vez la posibilidad de hacer inversiones en criptomonedas como también gestionar pagos y cobranzas con la aplicación, lo que le brindará la posibilidad de aumentar los clientes y la cantidad de compras realizadas por cada uno. Se destinará una parte del capital actual para préstamos, a esta propuesta, analizando la posibilidad de que, en caso de superar las expectativas, se necesite mayor proporción, esta actividad la realizará I&D, RRHH, Sistemas y Marketing. Se optó por incorporar esta propuesta ya que se considera un segmento con una necesidad no cubierta que cada vez tiene mayor fuerza debido a las perspectivas de género que está influenciando a la sociedad. Por último, el depto. De Ventas deberá medir la cantidad nueva de clientes semestrales.

Tabla 4 Plan de acción 3 – Actividades y Gantt

PLAN DE ACCIÓN 3- Objetivo: Aumentar un 15% semestral la cantidad de clientes de Naranja X						
Estrategia	Táctica	Tiempo		Área responsable	Recursos físicos	Recursos económicos
		Inicio	Fin			
Análisis del nivel de satisfacción de los clientes con la aplicación	Diseñar una encuesta que contenga preguntas respecto a los servicios actuales y sobre potenciales servicios que la empresa quiere incorporar	1/8/2021	15/8/2021	Marketing	Computadoras, oficinas equipdas, conexión a internet, energía eléctrica.	\$ -
	Implementar encuesta	16/8/2021	21/8/2021	Sistemas		
	Analizar el feedback.	21/8/2021	31/12/2021	Marketing		
Analizar la plataforma	Detectar puntos débiles relacionados a falencias en sistemas, en el diseño y funcionamiento, la agilidad y optimidad	21/8/2021	30/9/2021	Marketing	Computadoras, oficinas equipdas, conexión a internet, energía eléctrica.	\$ -
	Incorporar las mejoras tanto en sistema como las surgidas a partir de la encuesta al cliente.	1/10/2021	31/12/2021	Sistemas		
Implementar un nuevo servicio que implique actuar de intermediario para relizar transacciones con criptomonedas	Búsqueda y análisis de información encesaria para ofrecer dicho servicio	1/1/2022	28/2/2022	Investigación y desarrollo	Computadora, sala de presentación o programa para reuniones virtuales, conexión a internet, energía eléctrica.	\$ 4.200.000,00
	Obtener permisos, licencias e incorporar tecnologías necesarias	1/3/2022	30/6/2022	Compras - Legal - Sistemas		
	Adptar la aplicación para ofrecer dicho servicio	1/7/2022	31/7/2022	Sistemas		
	Capacitación al personal sobre el uso de la app para lograr un servicio al cliente eficiente	1/8/2022	15/8/2022	Sistemas		
	Capacitación sobre las criptomonedas a los gerentes y empleados de ventas, compras, mkt, servicio al cliente y sistemas	1/9/2022	31/10/2022	Capacitador externo		
Generar un propuestas destinadas a mujeres emprendedoras	Diseñar una línea de créditos a tasas menores a las del mercado, destinando cierto porcentaje del capital para financiación va existente.	1/11/2022	31/1/2023	Investigación y desarrollo	Computadoras, oficinas equipdas, conexión a internet, energía eléctrica.	
	Ofrecer propuestas de inversión en criptomonedas	1/2/2023	30/4/2023	Investigación y desarrollo		
	Destinar 2 integrantes del área servicio al cliente que tengan conocimiento en finanzas para que brinden asesoramiento sobre proyectos.	1/5/2023	15/5/2023	RRHH		
	Incorporar las propuestas en la plataforma, con un diseño atractivo y darla a conocer en el mercado	15/5/2023	31/1/2024	Sistemas - Mkt		
Realizar campañas de mkt de lanzamiento con las nuevas propuestas	Diseñar un programa de marketing que apunte a fidelizar a los actuales clientes de Naranja X	1/6/2022	31/8/2022	Marketing	Computadoras, oficinas equipdas, conexión a internet, energía eléctrica.	\$ 220.000,00
	Crear una campaña de mkt para captar nuevos clientes					
	Difunir las campañas a través de disntitos medios de comunicación, poniendo principal foco en las redes sociales	1/9/2022	1/1/2023			
Medir la cantidad de nuevos clientes semestrales	Designar dos encargados que se diseñen un plan de análisis, utilizando gráficas que permitan ver el nivel de ventas, cantidad de clientes y efectividad de las campañas.	1/10/2022	31/1/2024	ventas		\$ -
Presupuesto plan de acción						\$ 4.870.450,00

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES - TIEMPO DURACIÓN EN SEMANAS																												
	MES / 2021				MES / 2022								MES / 2023																
	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Objetivo: Aumentar un 15% semestral la cantidad de clientes de Naranja X																													
Diseñar e implementar encuesta	■																												
Analizar el feedback		■	■	■	■																								
Analizar la plataforma		■																											
Aplicar mejoras			■	■	■																								
Búsqueda y análisis de información necesaria para ser intermediario en el intercambio de criptomonedas y permitir transacciones con ellas.				■	■	■	■																						
Implementar el software y los permisos necesarios para brindar servicios con criptomonedas								■	■	■	■																		
Adaptar la plataforma																													
Capacitación a todos los empleados sobre el uso de la plataforma,																													
Capacitación sobre las criptomonedas a los gerentes y empleados																													
Realizar campañas de mkt de lanzamiento de las nuevas propuestas																													
Generar un propuestas destinadas a mujeres emprendedoras																													
Medición de cantidad de nuevos clientes semestrales																													

Fuente: elaboración propia

Plan de acción 4

A través de este último plan, pero no de menor importancia, se pretende lograr clientes satisfechos, que aumente su frecuencia de uso, que recomienden los servicios y se integren a la comunidad naranja. Dicho plan tendrá lugar entre agosto 2021 y enero 2024.

En principio se medirá el nivel actual de satisfacción de los clientes, a través de la incorporación de distintos indicadores (KPI's), esto lo hará Marketing junto a servicio al cliente, utilizando encuestas en las diversas plataformas. Posteriormente se mejorarán los programas de fidelización y clientes a través de la incorporación de sistema de gestión de clientes (CRM), adquirido a Finnegans (Ver anexo 5 pág.39). En consecuencia, también se pretende diseñar un plan de atención al cliente para optimizar tiempos y calidad de las respuestas, ordenado por prioridad y estableciendo un límite de tiempo de atención (por ej., Si el cliente hizo una consulta web, que no pasen 3 días en recibir respuestas o si llama, que no deba esperar 2 hs. para ser atendido, etc.), en conjunto se diseñará un “semáforo de atención para medir el tiempo que se demora en llevar adelante la consulta y dar una solución, puede que se necesiten diseñar más de uno según la complejidad de la consulta. Junto a esto, se presentará gráficas mensuales para obtener información sobre la gestión y encontrar puntos de mejora, así como medir el nivel de evolución en el perfeccionamiento del área

Por último, se pretende potenciar el programa con Despegar, el cual se lanzó justo antes de la pandemia y no logró la visibilidad esperada, pero se considera con gran potencial para generar beneficios a la empresa. Para hacerlo, será el área de Mkt., la encargada y consiste en brindar la posibilidad de que los puntos obtenidos por consumos, se transformen en créditos en Despegar que luego puedan usar para pagar viajes, así como también que obtengan beneficios por pago con Naranja X, dentro de la misma.

Tabla 5 - Plan de acción 4 actividades y Gantt

PLAN DE ACCIÓN 4 - Objetivo: Alcanzar y mantener el nivel de satisfacción de los clientes por encima del 85%																					
Estrategia	Táctica	Tiempo		Área responsable	Recursos físicos	Recursos económicos															
		Inicio	Fin																		
Medir el nivel de satisfacción actual de los clientes	Diseñar KPI'S (Indicadores): satisfacción del cliente (CSAT), índice de recomendación (NPS), servicio y calidad (SERVQUAL) y relación del cliente con la marca (frecuencia de uso y nivel de fidelización)	1/8/2021	31/8/2021	Marketing - Serv. cliente	Computadoras, oficinas, conexión a internet y acceso a google forms o formularios de Outlook.	\$	-														
	Incorporar los kpi's en forma de encuesta en las distintas plataformas	1/9/2021	30/9/2021	Sistemas	Computadoras, acceso a las plataformas, conexión a internet.	\$	-														
Mejorar los programas fidelización y gestión de los clientes incorporando un CRM	Solicitar presupuestos a diversas empresas	1/9/2021	1/10/2021	ventas	Computadoras, oficinas equipadas, conexión a internet, energía eléctrica.	\$	-														
	Elegir un proveedor	1/10/2021	15/10/2021			\$	-														
	Instalación y capacitación sobre el CRM	1/11/2021	28/2/2022	Externo	\$ 242 250,00																
Potenciar la alianza con Despegar como medio para la motivación del cliente	Convertir los puntos obtenidos por operaciones realizandas en puntos del pasaporte despegar	1/9/2021	1/10/2021	Marketing y ventas	Computadoras, oficinas equipadas, conexión a internet, energía eléctrica.	\$	-														
	Generar beneficios dentro del programa , por participación en las encuestas de satisfacción	1/10/2021	31/10/2021	Marketing	Computadoras, oficinas equipadas, conexión a internet y energía eléctrica.	\$	-														
Mejorar el servicio al cliente	Elaborar un plan de atención a los clientes, estableciendo orden de prioridad y un limite en tiempo de resolución	1/9/2021	31/10/2021	Servicio al cliente	Computadoras con Word o Excel para formalizar el plan, conexión a internet, oficinas, energía eléctrica.	\$	-														
	Diseñar un "semáforo" de atención, para medir el tiempo que tomó resolver cada consulta.	1/11/2021	30/11/2021			\$	-														
	Elaborar gráficos mensuales que reflejen la cantidad de consultas y quejas hechas, resueltas y en espera. También cuantas fueron reiteradas	1/12/2021	31/1/2024			\$	-														
	Medir los resultados de las encuestas de satisfacción de manera bimestral, así como también las puntuaciones y	1/11/2021	31/1/2024	Ventas - Serv. cliente	\$	-															
Análisis de las plataformas	Medir mensualmente el funcionamiento de las plataformas, detectar puntos débiles y realizar mejoras	1/9/2021	31/1/2024	investigación y desarrollo		\$	-														
Presupuesto plan de acción						\$ 242 250,00															
CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES - TIEMPO DURACIÓN EN SEMANAS																					
		MES / 2021			MES / 2022			MES / 2023													
ACTIVIDADES		A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	24	
Objetivo: Alcanzar y mantener el nivel de satisfacción de los clientes por encima del 85% durante los 3 años de proyecto																					
Diseñar KPI'S (Indicadores)																					
Incorporar los kpi's en las distintas plataformas																					
Incorporar un sistema CRM																					
Potenciar el programa creado con Despegar																					
Elaborar un plan de atención a los clientes																					
Gráficos mensuales sobre informes de atención al cliente																					
Medir los resultados de las encuestas de satisfacción de manera bimestral																					
Medir mensualmente el funcionamiento de las plataformas																					

Fuente: elaboración propia

Presupuesto

En el presente cuadro se refleja el presupuesto total de los 4 planes por los 2.5 años de duración del proyecto. El mismo se basa en estimaciones, según criterio personal y fuentes de soporte que permitieron llegar a estos números, dado que en la mayoría de los casos era muy complejo lograr tener información certera, ya que faltaban algunos datos para poder gestionarla.

Tabla 5 - Presupuesto

Descripción	Plan	Costo anual	Costo total	Proveedor	Aclaraciones
Análisis de diagnóstico interno	1	\$ 50.000,00	\$ 50.000,00		Costo estimado en caso de necesidad para llevar adelante el diagnóstico (materiales, art oficina, comida etc). Costo po única vez.
Implementar en las oficinas una pizarra de ideas	1	\$ 40.000,00	\$ 40.000,00		El costo por pizarra según análisis web, es de 5000\$ aporx. estimado que se colocan en 6 oficinas. Más una compra de nota asdhesivas de 10000\$. Costo por única vez
Plan de reconocimientos a los empleados	1	\$ 3.000.000,00	\$ 6.750.000,00		El costo se estimó en base al dato brindado por una persona que trabaja en una empresa en la cual aplican un progma similar. Se calculó un valor anual de \$2500 por 1200 empleados. Costo que se incurrirá durante los 2,5años.
Programa de apoyo	1	\$ 1.495.000,00	\$ 1.495.000,00	ICAS LATINA SRL	Este costo fue ofrecido por la empresa mediante un audio de whatsapp por ello no puede incluirse. Valor mensual: \$65000
Estudios sobre las tendencias de mercado y servicios de la competencia	2	\$ 600.000,00	\$ 1.350.000,00		Es importe se estimó según análisis web, como necesario en caso de alguna necesidad que surja para realizar el estudio y no hayan sido considerados en los importes de mkt ya presupuestados por la compañía para este fin.
Impementar un nuevo servicio que implique actuar de intermediario para relizar transacciones con criptomonedas	3	\$ 2.100.000,00	\$ 2.100.000,00		En este importe es un caso particular debido a la escasa información disponible sobre estas nuevas tecnologías, sumando al desconocimiento personal en el tema y la dificultad para acceder a datos. Se estimó un importe probable tras conversaciones con profesionales de otras áreas, sin tener en consideración inversión en capital propio de criptomonedas.
Capacitación sobre las criptomonedas	3	\$ 450.450,00	\$ 450.450,00		El costo de esta propuesta fue obtenido de la web de UTN BA. El curso tiene una duración de dos meses. Valor por persona \$12870, estimado para 35 empleados.
Campañas de mkt de lanzamiento en redes sociales	3	\$ 220.000,00	\$ 220.000,00		Dicho valor se estima debido a que las redes sociales permiten que cada empresa decida cuánto invertir en difusión. Dicho costo se contempla adicional para lo ya presupuestado por la empresa para este fin, para cubrir extras.
Sistema CRM	4	\$ 180.000,00	\$ 180.000,00	FINNEGANS	El costo fue enviado por audio de whatsapp, por un empelado de la firma. El valor se conforma por un costo por única vez de \$180000, para la implementación del sistema
Costo anual del CRM	4	\$ 29.880,00	\$ 62.250,00		Costo mensual de uso del programa \$2490, según la información enviada por whatsapp
Costo total año1			\$ 5.412.430,00		
Costo total año 2			\$ 5.080.330,00		
Costo total año 2,5			\$ 2.204.940,00		
Costo total de la propuesta			\$ 12.697.700,00		

Evaluación del impacto de la propuesta

A continuación, se presenta el flujo de fondos del proyecto, se consideró egresos generados por el mismo, por cada plan y los ingresos se consideran un porcentaje inicial del 6% del total del ingreso por servicios, ya que con esta propuesta se apunta principalmente a

mejorar ingresos generados por Naranja X. (Detalle flujo de fondos y flujo de egresos anexo 6 y 7 pág.40). Se presentan sólo los ingresos y egresos que generaría la propuesta.

Tabla 6- Flujo de fondos

	2020	1	2	3
Ingresos por servicios	\$ 1.038.077.000,00	\$ 24.913.848,00	\$ 43.599.234,00	\$ 56.056.158,00
Total ingresos		\$ 24.913.848,00	\$ 43.599.234,00	\$ 56.056.158,00
Costo anual por plan		-\$ 7.512.430,00	-\$ 5.080.330,00	-\$ 2.204.940,00
Total egresos operativos		-\$ 7.512.430,00	-\$ 5.080.330,00	-\$ 2.204.940,00
Utilidad Bruta/Base imponible		\$ 17.401.418,00	\$ 38.518.904,00	\$ 53.851.218,00
IIGG	35%	-\$ 6.090.496,30	-\$ 13.481.616,40	-\$ 18.847.926,30
Utilidad neta		\$ 11.310.921,70	\$ 25.037.287,60	\$ 35.003.291,70
Inversión total	-\$ 14.797.700,00			
<i>Datos para calcular TIR</i>	-\$ 14.797.700,00	\$ 11.310.921,70	\$ 25.037.287,60	\$ 35.003.291,70
<i>Suma FFN</i>	\$ 71.351.501,00			
<i>Tasa de política monetaria</i>	45,44%			
<i>VAN</i>	\$ 16.193.507,65			
<i>TIR</i>	110%			
<i>ROI</i>	\$ 3,82	382%		

Para el cálculo de ROI, se toma el 6% de ingresos por servicios del año 2020, (es la participación que se estimó tiene Naranja X en el total de ingresos) y se multiplica por el aumento esperado del 12% para enero de 2024. Realizado ese cálculo, el resultado muestra que por cada peso invertido se obtienen \$3.82 lo cual indica que se recupera la inversión y se obtienen ganancias.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Para llevar a cabo este trabajo, se optó por trabajar con una de las debilidades detectadas: el déficit en la gestión de sus productos innovadores a través de la implementación de un plan estratégico enfocado en potenciar el diseño y desarrollo de los productos y en mejorar la plataforma de Naranja X, ya que es un servicio con mucho potencial para la empresa, considerando las tendencias actuales de mercado.

El objetivo principal de esta propuesta es incrementar los ingresos obtenidos por Naranja X, aumentando la participación en la rentabilidad y así también mejorar el posicionamiento de mercado de dicho servicio. Se pretende en un principio lograr la

fidelización de clientes actuales, posteriormente, que los clientes de la tarjeta sean parte de este nuevo servicio y finalmente captar nuevos clientes. Se comprende también que existe una brecha generacional por la cual cierto porcentaje de clientes actuales que eligen la empresa desde hace tiempo, no van a lograr adaptarse o van a elegir no utilizar este servicio, de todas formas, se considera que las nuevas generaciones y el desarrollo de mercado necesitan de un servicio de tales características.

El diseño de este objetivo y la elección de esta temática se da en consecuencia de ver que la empresa tiene las herramientas necesarias y cuenta con la ventaja de ser reconocida y tener la mayor cantidad de clientes en tarjeta de créditos. El servicio estaba semi desarrollado, en su momento fue uno de los primeros en ofrecerlo en el mercado, pero con el correr del tiempo, la evolución de la tecnología y los cambios en los gustos y necesidades de los consumidores, quedó obsoleta, generando que la competencia diseñe y ofrezca estos servicios mejorados.

Se recomienda la implementación de este plan, incluso a demás empresas que se encuentren con una situación similar, ya que permite trabajar de manera integral con las diversas áreas de la empresa, potenciando las fortalezas y disminuyendo las debilidades existentes, mejorando así el desempeño general de la organización tanto de adentro hacia afuera como a la inversa, permitiendo impulsar la ventaja competitiva. Implementar un plan es tener una guía, que ayuda a saber hacia dónde ir, las metas que se proponen y cuáles son los caminos para lograrlas, pero se debe comprender que no es estático, sino que es flexible y permite adaptarlo según sea necesario a medida que se avanza.

Al realizar este proceso, las organizaciones comprenderán la importancia de estar atento al avance de mercado e incorporar mejoras, mientras sea posible, necesario y contribuya al desempeño, ya que la actualidad dinámica, cambiante, interconectada y globalizada exige que sean capaces de adaptarse para ser competitivas.

Desde lo personal, se considera que es una propuesta valiosa y logrará mejorar muchos procesos, comprender su interrelación, poder analizar las situaciones desde otra perspectiva, que luego servirá para aplicar en otras problemáticas o mejoras que surjan. Así cómo también entender la importancia de planificar, analizar, organizar, dirigir y controlar, sumado a que, al ser un plan integral, que involucra a toda la organización, brindará herramientas y comprensión global a cada uno de los integrantes, generando nuevas

dinámicas, potenciando el trabajo y los equipos, logrando mejorar el funcionamiento de la empresa.

Para finalizar, se plantean ciertas recomendaciones profesionales relacionadas a otros puntos importantes que exceden al análisis de este caso.

En primer lugar, se recomienda la posible implementación de un CMI, en este caso de manera complementaria al plan, pero en casos similares podría incluso ser utilizado como herramienta principal. El mismo consiste en la determinación de objetivos, medición y retroalimentación que permite determinar las estrategias necesarias para mejorar la rentabilidad empresarial. Trabaja con 4 perspectivas: financiera, del cliente, de procesos internos y de crecimiento y aprendizaje; se diseñan objetivos para cada una, el indicador utilizado para medir y cuál es la meta cuantitativa de cada uno.

En relación con lo planteado en el caso y las tendencias del mercado, la digitalización de casi todo, el desarrollo de la inteligencia artificial, la automatización de los procesos, asistentes virtuales, la cultura de la inmediatez, el teletrabajo, la ciberseguridad, entre otros, son aspectos que hoy en día están en pleno crecimiento y las empresas deben estar atentas, para poder adaptarse, de lo contrario afectará su competitividad. Principalmente, en organizaciones de servicios, como Naranja, caracterizadas por su cultura y relación con el cliente, es un gran desafío lograr trasladarlo al mundo digital, ya que normalmente la experiencia la da el espacio o las personas con las que se interactúa, pero cada vez este contacto es menor, por lo que el estudio y diseño de cómo reflejarlo en la interacción virtual debe ser muy profundo y cuidadoso.

Otro punto, no menos relevante, es el auge en las perspectivas de género y empoderamiento de la mujer y relacionándolo con el compromiso de la empresa con la Agenda 2030, abordado en el objetivo de desarrollo sustentable nº5: igualdad de género. Se recomienda su investigación, debido a que, tras un análisis de las gráficas presentadas respecto a su composición de equipos de trabajo, se percibe que si bien en niveles iniciales, la mayoría son mujeres, medida que avanza el nivel del puesto, esto se invierte y los hombres son mayoría en jefaturas, gerencias e incluso en el directorio, entonces la pregunta que se debe hacer es: ¿se generan realmente oportunidades para todos? ¿cuál es el diseño de los planes de carrera? ¿se incentiva a las mujeres a desafiarse, superarse y que realmente crean en sus habilidades y capacidades? ¿Hay una razón para que los números sean así? ¿Se miden

de igual a igual las capacidades? El abanico de preguntas es grande y da lugar a una profunda investigación, que debería plantearse para poder mantener lo declarado en cultura, principios y valores, pero también en la percepción que tiene la sociedad sobre la empresa que impactan en el nivel de interés tanto de quienes buscan un espacio de trabajo como los consumidores, que eligen con quien mantener relaciones comerciales, porque no sólo son las mujeres sino también demás autopercepciones de género, que merecen su lugar, la no discriminación y la inclusión.

BIBLIOGRAFÍA

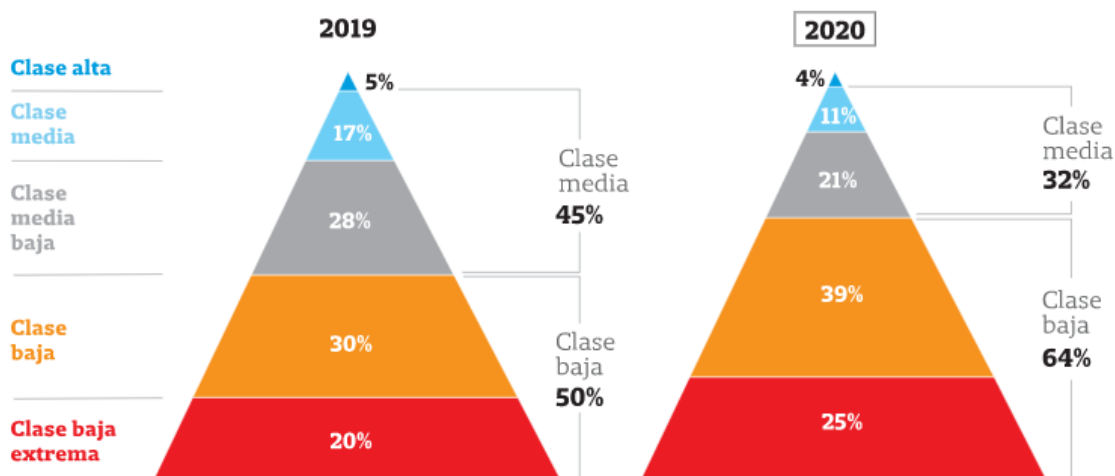
- Bachella, P. P. (2019). Maestría en Gestión de Servicios Tecnológicos y de Telecomunicaciones. *Descripción y análisis de la disrupción tecnológica en los servicios financieros impulsados por empresas de tecnología en Latinoamérica*. Buenos Aires: Universidad de San Andrés. Obtenido de <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16742/1/5bP%5d%5bW%5d%20T.%20M.%20Ges.%20Bachella,%20Pedro%20Pablo.pdf>
- Baculard, L.-P. (2 de Enero de 2017). *Para liderar una transformación digital, los directores ejecutivos deben priorizar*. Obtenido de <https://hbr.org/>: <https://hbr.org/2017/01/lead-a-digital-transformation-ceos-must-prioritize?language=es>
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (Febrero de 2021). Obtenido de www.cace.org.ar: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Cristancho, J. O. (2017). Planeación estratégica. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/326423532.pdf>
- Datos Macro. (Marzo de 2021). *IPC Argentina*. Obtenido de www.datosmacro.expansion.com: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina>
- El año del e-commerce*. (28 de Enero de 2021). Obtenido de www.convivimos.naranja.com: <https://convivimos.naranja.com/gratis/2021/01/28/el-ano-del-e-commerce/>
- Estrategia: la transformación en BBVA*. (15 de OCTUBRE de 2020). Obtenido de www.accionistaseinversores.bbva.com: <https://accionistaseinversores.bbva.com/grupo-bbva/estrategia-la-transformacion-en-bbva/prioridades-estrategicas/>
- FERNÁNDEZ, E. P. (11 de Octubre de 2020). Obtenido de <https://www.google.com/url?sa=i&url=https%3A%2F%2Fwww.eldia.com%2Fnota%2F2020-10-11-6-15-31-el-retroceso-de-la-clase-media-ya-no-llega-a-ser-ni-un-tercio-de-la-poblacion-economia-dominical&psig=AOvVaw26h1Bd-iUJzS-x0bvSky1g&ust=1619298420325000&source=imag>
- Hill Charles W.L, J. G., & A., S. M. (2015). *Administración estratégica*. México D.F.: Cengage Learning.
- INDEC. (Marzo de 2021). Obtenido de Informe de avance del nivel de actividad: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_21B1D23916BF.pdf
- INFOBAE. (27 de Diciembre de 2020). *Por el impacto de la pandemia*. Obtenido de INFOBAE.COM: <https://www.infobae.com/economia/2020/12/27/por-el-impacto-de-la-pandemia-y-la-cuarentena-en-las-ventas-cerraron-90000-comercios-en-todo-el-pais/>
- Infobae*. (23 de Marzo de 2021). Obtenido de El consumo masivo no reputa y ya acumula 10 consecutivos de caída: <https://www.infobae.com/economia/2021/03/23/el-consumo-masivo-no-reputa-y-ya-acumula-10-meses-consecutivos-de-caida/#:~:text=Seg%C3%BAun%20informe%20privado%20elaborado%20por%20la%20consultora%20Scenia%2C%20las,del%20inicio%20de%20la%20cuarentena.&t>
- Maldonado, G. V., & Erazo, M. A. (2016). El reto de la planificación estratégica en las Pymes. *Revista Publicando*, 335 - 342.
- Monge, E. C. (2010). Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas. *Ciencias Económicas*, 260-261. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3406855>

- Reporte de sustentabilidad.* (2018). Obtenido de www.naranja.com:https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25byinna/4kkxM5QVuD3aKXstn7QcHO/e1a46b5f9517d6703b2f4ef673601385/Reporte-sustentabilidad-2018.pdf
- Reporte de Sustentabilidad.* (2019). Obtenido de www.naranja.com:https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25byinna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja_-_Reporte_de_Sustentabilidad_2019.pdf
- Responsabilidad Social Empresarial : Definición.* (s.f.). Obtenido de www.responsabilidad-social-corporativa.com:https://responsabilidad-social-corporativa.com/responsabilidad-social-empresarial-definicion/
- Robbin, S. P., & Coulter, M. (2016). *Administración*. PEARSON.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson.
- ROMERO, A. F. (2004). *Dirección y planificación estratégica en las organizaciones*. Díaz de Santos, S. A.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Sainz, A. (3 de Octubre de 2020). Nueva pirámide social, adiós al país clase media. www.lanacion.com. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/nueva-piramide-social-adios-al-pais-clase-nid2467947/>
- Secretaría de comercio exterior. (31 de 03 de 2020). *Resolución 282/2021*. Obtenido de www.argentina.gob.ar:https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-282-2021-348388/texto
- Tecnología, talento y tamaño para apuntalar la estrategia de Santander.* (03 de Abril de 2019). Obtenido de www.santander.com:https://www.santander.com/es/stories/tecnologia-talento-y-tamano-para-apuntalar-la-estrategia-de-santander

ANEXOS

ANEXO 1 - Pirámide Social Argentina

EL IMPACTO DEL COVID-19 EN LA PIRÁMIDE SOCIAL



Fuente: Moiguer, sobre la base de datos de proyecciones de PBI, Cepal, bancos centrales y otras fuentes / LA NACION

FUENTE : (Nueva pirámide social, adiós al país clase media, 2020)

ANEXO 2 -Cadena de valor

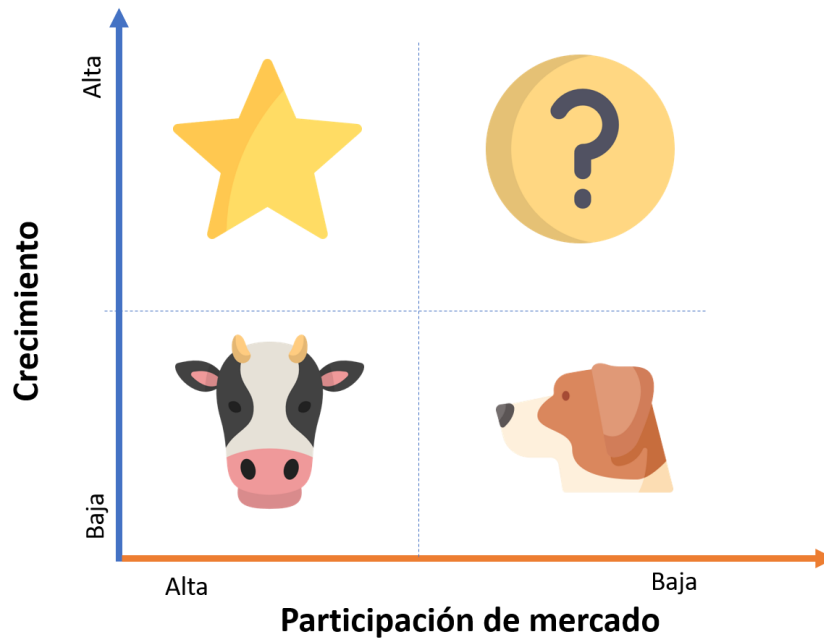
La cadena de valor está conformada por el conjunto de actividades que se llevan a cabo para obtener determinado producto/servicio, a través de las cuales se genera valor agregado para el cliente con el objetivo de cumplir y superar sus expectativas. Es un proceso que involucra desde los proveedores hasta el servicio pos venta.



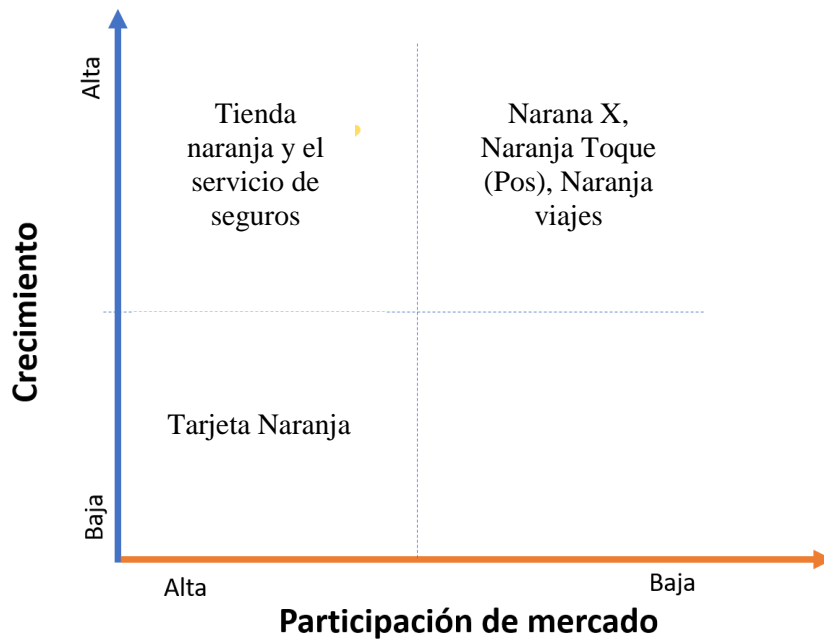
Fuente: <https://enciclopediaeconomica.com/cadena-de-valor/>

ANEXO 3 - Matriz BCG

La siguiente matriz permite identificar el grado de participación y crecimiento que tienen los productos/servicios dentro del mercado. Este análisis brinda información necesaria para la toma de decisiones de inversión y desinversión de la organización.



Fuente: <https://gestion.pensem.com/matriz-boston-o-bcg-3-ejemplos-reales-definicion-y-como-usar>



Fuente: elaboración propia.

ANEXO 4 - Programa Apoyo – ICAS LATINA SRL

Servicios
Inicio/Servicios/EAP

EAP - Programa de Asistencia al Empleado

Conocido en el mundo por las siglas EAP, Employee Assistance Programme (Programa de Asistencia al Empleado), es un sistema especialmente diseñado para orientar, contener, informar y/o asistir a las personas afectadas por problemas personales, familiares y/o laborales. El programa de asistencia al empleado incluyen asesoramiento Psicológico, Jurídico/Legal y Económico/Financiero. Se brinda orientación no sólo ante situaciones complejas, muchas veces se trata de situaciones cotidianas que quitan tiempo al empleado y no le permiten enfocarse en su trabajo.

Contáctenos

Para más información sobre nuestros programas, póngase en contacto con nosotros

+54 11 4785 7835

info@icasarg.com

¿Cómo funciona el sistema? ¿Cómo lo usan los empleados?

El acceso al Programa de Asistencia al Empleado-EAP es a través de una línea de acceso gratuita, e-mail o sitio web.

El empleado y su familia pueden pedir apoyo y orientación las 24hs. del día, los 365 días del año. Este será el primer medio de contacto, y el caso tendrá un seguimiento particular de acuerdo a su complejidad.

Beneficios

¿Qué Beneficios concreto brindan los programas de ICAS Latina a mi empresa?

✔ **Reduce:**

Accidentes, Ausentismo, Juicios contra la organización, Distracción en el trabajo, Estrés, Conflictos en las relaciones entre empleados o bien entre empleados/jefes, o supervisores.

✔ **Incrementa:**

Productividad, Mejora en las relaciones interpersonales, Fidelización del personal con mayor Retención de los empleados, Mejora la reputación de la empresa ante los empleados y ante otras organizaciones.

✔ **Beneficios para la Organización:**

Detección de comportamientos de riesgo permitiendo actuar preventivamente. Desarrollo de programas de prevención y Asistencia a los recursos humanos en diferentes aspectos relacionados con la problemática de la organización o bien de la problemática coyuntural. Detección de conflictos internos, ayudando a solucionarlos, y evitando de esa manera que problemas cotidianos escalen provocando daños mayores a la organización Detección de factores de estrés, permitiendo la implementación de programas para reducirlo.

✔ **Beneficios para la Dirección:**

Consulta y formación para la identificación de empleados que estén atravesando situaciones problemáticas, Consultoría para los directivos, Intervención oportuna, Relaciones óptimas con el equipo humano.

✔ **Beneficios para el Empleado:**

- Servicio profesional las 24hs. del día, los 7 días de la semana los 365 días del año
- Servicio telefónico y gratuito ilimitado
- Confidencialidad
- Mejora de la calidad de vida
- Aumento de la motivación y enfoque en el trabajo, ayudando a mejorar la performance personal de cada individuo dentro de la organización.

✔ **Retorno de la Inversión**

Fuente: <https://www.icasarg.com/pub/servicios/#eap>.

ANEXO 5 - Propuesta CRM – FINNEGANS

FINNEGANS

FINNEGANS GO CRM

Gestiona toda la información de tu leads, prospectos y clientes en un mismo lugar.

Gestionar todo lo que sucede con tus colaboradores nunca fue tan simple. Con **Finnegans GO CRM** estar al tanto de todas las interacciones con los clientes, mientras analizas el perfil de cada uno, y orientas tu propuesta a aquellos que mejor receptividad tendrán para recibirlos.

Descubre el potencial de nuestra solución



Agenda de organizaciones, clientes y proveedores.



Pipeline y gestión de oportunidades comerciales.



Tablero de seguimiento de vendedores.



Gestión de candidatos.



Herramientas de segmentación.



Dashboards intuitivos y fáciles de gestionar en un solo lugar.



Generación de campañas de mailing y relacionamiento.



Generación de cotizaciones y presupuestos.



Visión de clientes 360°.



Informes y análisis de oportunidades comerciales.



Base de conocimientos disponible para clientes, recursos internos y externos.



Integración con plataformas online y Finnegans GO ERP.

Soluciones integradas



Gestión empresarial

Digitaliza toda la gestión de tu compañía con **Finnegans GO ERP**. Todo el backoffice administrativo en un sólo lugar, desde tesorería hasta stock, compra/venta e impuestos. También podrás relacionarte mejor con tus proveedores a través de nuestras Apps de automatización de facturas, compras y ventas, entre otras.



Gestión del capital humano

Gestionar todo lo que sucede con tus colaboradores nunca fue tan simple. Con **Finnegans GO HCM**, puedes gestionar desde la liquidación de salarios y jornales, hasta las evaluaciones de desempeño y operación diaria como vacaciones y licencias.

Fuente: <https://www.finneg.com/>

ANEXO 6 - Flujo de fondos mensual, año 1.

		2021					
		MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	MES 1
Ingresos por servicios		\$ 830.461,60	\$ 830.461,60	\$ 830.461,60	\$ 1.660.923,20	\$ 1.660.923,20	\$ 1.660.923,20
Total ingresos		\$ 830.461,60	\$ 830.461,60	\$ 830.461,60	\$ 1.660.923,20	\$ 1.660.923,20	\$ 1.660.923,20
Egresos por plan	Plan 1	-\$ 25.000,00	-\$ 65.000,00		-\$ 250.000,00	-\$ 250.000,00	-\$ 250.000,00
	Plan 2				-\$ 50.000,00	-\$ 50.000,00	-\$ 50.000,00
	Plan 3						-\$ 600.000,00
	Plan 4					-\$ 180.000,00	-\$ 2.490,00
Total egresos		-\$ 25.000,00	-\$ 65.000,00	\$ -	-\$ 300.000,00	-\$ 480.000,00	-\$ 902.490,00
Utilidad bruta		\$ 805.461,60	\$ 765.461,60	\$ 830.461,60	\$ 1.360.923,20	\$ 1.180.923,20	\$ 758.433,20
IIGG	35%	-\$ 281.911,56	-\$ 267.911,56	-\$ 290.661,56	-\$ 476.323,12	-\$ 413.323,12	-\$ 265.451,62
Utilidad neta		\$ 523.550,04	\$ 497.550,04	\$ 539.800,04	\$ 884.600,08	\$ 767.600,08	\$ 492.981,58

		2022						TOTAL
		MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	
Ingresos por servicios		\$ 2.491.384,80	\$ 2.491.384,80	\$ 2.491.384,80	\$ 3.321.846,40	\$ 3.321.846,40	\$ 3.321.846,40	\$ 24.913.848,00
Total ingresos		\$ 2.491.384,80	\$ 2.491.384,80	\$ 2.491.384,80	\$ 3.321.846,40	\$ 3.321.846,40	\$ 3.321.846,40	
Egresos por plan	Plan 1	-\$ 250.000,00	-\$ 315.000,00	-\$ 315.000,00	-\$ 315.000,00	-\$ 315.000,00	-\$ 315.000,00	
	Plan 2	-\$ 50.000,00	-\$ 50.000,00	-\$ 50.000,00	-\$ 50.000,00	-\$ 50.000,00	-\$ 50.000,00	
	Plan 3	-\$ 600.000,00	-\$ 600.000,00	-\$ 600.000,00	-\$ 600.000,00	-\$ 600.000,00	-\$ 600.000,00	
	Plan 4	-\$ 2.490,00	-\$ 2.490,00	-\$ 2.490,00	-\$ 2.490,00	-\$ 2.490,00	-\$ 2.490,00	
Total egresos		-\$ 902.490,00	-\$ 967.490,00	-\$ 967.490,00	-\$ 967.490,00	-\$ 967.490,00	-\$ 967.490,00	-\$ 7.512.430,00
Utilidad bruta		\$ 1.588.894,80	\$ 1.523.894,80	\$ 1.523.894,80	\$ 2.354.356,40	\$ 2.354.356,40	\$ 2.354.356,40	\$ 17.401.418,00
IIGG	35%	-\$ 556.113,18	-\$ 533.363,18	-\$ 533.363,18	-\$ 824.024,74	-\$ 824.024,74	-\$ 824.024,74	-\$ 6.090.496,30
Utilidad neta		\$ 1.032.781,62	\$ 990.531,62	\$ 990.531,62	\$ 1.530.331,66	\$ 1.530.331,66	\$ 1.530.331,66	\$ 18.823.351,70

ANEXO 7 - Flujo de egresos de cada plan

		FLUJO DE EGRESOS						
		PLAN 1	PLAN 2	PLAN 3	PLAN 4	TOTALES		
AÑO 1	2021	AGOSTO	\$ 25.000,00					
		SEPTIEMBRE	\$ 25.000,00	\$ 40.000,00				
		OCTUBRE						
		NOVIEMBRE	\$ 250.000,00	\$ 50.000,00				
		DICIEMBRE	\$ 250.000,00	\$ 50.000,00		\$ 180.000,00		
		ENERO	\$ 250.000,00	\$ 50.000,00	\$ 600.000,00	\$ 2.490,00		
		FEBRERO	\$ 250.000,00	\$ 50.000,00	\$ 600.000,00	\$ 2.490,00		
		MARZO	\$ 250.000,00	\$ 65.000,00	\$ 50.000,00	\$ 600.000,00	\$ 2.490,00	
		ABRIL	\$ 250.000,00	\$ 65.000,00	\$ 50.000,00	\$ 600.000,00	\$ 2.490,00	
		MAYO	\$ 250.000,00	\$ 65.000,00	\$ 50.000,00	\$ 600.000,00	\$ 2.490,00	
		JUNIO	\$ 250.000,00	\$ 65.000,00	\$ 50.000,00	\$ 600.000,00	\$ 2.490,00	
		JULIO	\$ 250.000,00	\$ 65.000,00	\$ 50.000,00	\$ 600.000,00	\$ 2.490,00	
	Costo año 1	\$ 2.300.000,00	\$ 365.000,00	\$ 450.000,00	\$ 4.200.000,00	\$ -	\$ 197.430,00	
	Total plan año 1	\$ 2.665.000,00	\$ 450.000,00	\$ 4.200.000,00	\$ 197.430,00	\$ 7.512.430,00		
AÑO 2	2022	AGOSTO	\$ 250.000,00	\$ 65.000,00	\$ 50.000,00	\$ 2.490,00		
		SEPTIEMBRE	\$ 250.000,00	\$ 65.000,00	\$ 50.000,00	\$ 2.490,00		
		OCTUBRE	\$ 250.000,00	\$ 65.000,00	\$ 50.000,00	\$ 2.490,00		
		NOVIEMBRE	\$ 250.000,00	\$ 65.000,00	\$ 50.000,00	\$ 2.490,00		
		DICIEMBRE	\$ 250.000,00	\$ 65.000,00	\$ 50.000,00	\$ 2.490,00		
		ENERO	\$ 250.000,00	\$ 65.000,00	\$ 50.000,00	\$ 2.490,00		
		FEBRERO	\$ 250.000,00	\$ 65.000,00	\$ 50.000,00	\$ 2.490,00		
		MARZO	\$ 250.000,00	\$ 65.000,00	\$ 50.000,00	\$ 2.490,00		
		ABRIL	\$ 250.000,00	\$ 65.000,00	\$ 50.000,00	\$ 2.490,00		
		MAYO	\$ 250.000,00	\$ 65.000,00	\$ 50.000,00	\$ 2.490,00		
		JUNIO	\$ 250.000,00	\$ 65.000,00	\$ 50.000,00	\$ 2.490,00		
		JULIO	\$ 250.000,00	\$ 65.000,00	\$ 50.000,00	\$ 2.490,00		
	Costo año 2	\$ 3.000.000,00	\$ 780.000,00	\$ 600.000,00	\$ -	\$ 450.450,00	\$ 220.000,00	\$ 29.880,00
	Total plan año 2	\$ 3.780.000,00	\$ 600.000,00	\$ 670.450,00	\$ 29.880,00	\$ 5.080.330,00		
AÑO 2,5	2023	AGOSTO	\$ 250.000,00	\$ 65.000,00	\$ 50.000,00	\$ 2.490,00		
		SEPTIEMBRE	\$ 250.000,00	\$ 65.000,00	\$ 50.000,00	\$ 2.490,00		
		OCTUBRE	\$ 250.000,00	\$ 65.000,00	\$ 50.000,00	\$ 2.490,00		
		NOVIEMBRE	\$ 250.000,00	\$ 65.000,00	\$ 50.000,00	\$ 2.490,00		
		DICIEMBRE	\$ 250.000,00	\$ 65.000,00	\$ 50.000,00	\$ 2.490,00		
		ENERO	\$ 250.000,00	\$ 65.000,00	\$ 50.000,00	\$ 2.490,00		
		FEBRERO	\$ 250.000,00	\$ 65.000,00	\$ 50.000,00	\$ 2.490,00		
		MARZO	\$ 250.000,00	\$ 65.000,00	\$ 50.000,00	\$ 2.490,00		
		ABRIL	\$ 250.000,00	\$ 65.000,00	\$ 50.000,00	\$ 2.490,00		
		MAYO	\$ 250.000,00	\$ 65.000,00	\$ 50.000,00	\$ 2.490,00		
		JUNIO	\$ 250.000,00	\$ 65.000,00	\$ 50.000,00	\$ 2.490,00		
		JULIO	\$ 250.000,00	\$ 65.000,00	\$ 50.000,00	\$ 2.490,00		
	Costo año 2,5	\$ 1.500.000,00	\$ 390.000,00	\$ 300.000,00	\$ -	\$ -	\$ 14.940,00	
	Total plan año 2,5	\$ 1.890.000,00	\$ 300.000,00	\$ -	\$ 14.940,00	\$ 2.204.940,00		
TOTALES		TOTAL PLAN 1	8.335.000,00	1.350.000,00	4.870.450,00	242.250,00		
		TOTAL PLAN 2						
		TOTAL PLAN 3						
		TOTAL PLAN 4						
	TOTAL PRESUPUESTO							
						14.797.700,00	\$ 14.797.700,00	

ANEXO 8 - Diagrama de Gantt

ACTIVIDADES	CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES - TIEMPO DURACIÓN EN SEMANAS																												
	MES / 2021				MES / 2022								MES / 2023								24								
	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Objetivo: Fortalecer un 80% el desarrollo del personal																													
Análisis de diagnóstico interno																													
Implementar en las oficinas una pizarra de ideas																													
Capacitación sobre la importancia de estar atento y dispuesto al cambio																													
Diseñar un plan de reconocimientos a los empleados																													
Análisis semanal de las pizarras																													
Desarrollar una aplicación exclusiva para el personal																													
Medir mensualmente la cantidad de propuestas presentadas																													
Medir de manera semestral el nivel de satisfacción de empleados																													
Objetivo: Optimizar un 100% el funcionamiento del área de investigación y desarrollo de servicios																													
Detectar punto de falencias y mejoras que se deban realizar en el área																													
Definir claramente tareas, objetivos y responsabilidades																													
Brindar capacitación																													
Detectar servicios que que incurran en altos costos y pocos ingresos																													
Analizar la continuidad de los servicios anteriores																													
Estudios trimestrales sobre las tendencias de mercado y																													
Diseñar propuestas de mejoras y nuevos servicios																													
Análisis de las propuestas e implementación si hay alguna elegida																													
Medir la cantidad de propuestas presentados por trimestre																													
Objetivo: Aumentar un 15% semestral la cantidad de clientes de Naranja X																													
Diseñar e implementar encuesta																													
Analizar el feedback																													
Analizar la plataforma																													
Aplicar mejoras																													
Busqueda y análisis de información necesaria para ser intermediario en el intercambio de criptomonedas y permitir																													
Implementar el software y los permisos necesarios para brindar servicios con criptomonedas																													
Adaptar la plataforma																													
Capacitación a todos los empleados sobre el uso de la plataforma,																													
Capacitación sobre las criptomonedas a los gerentes y empleados																													
Realizar campañas de mkt de lanzamiento de las nuevas propuestas																													
Generar un propuestas destinadas a mujeres emprendedoras																													
Medición de cantidad de nuevos clientes semestrales																													
Objetivo: Alcanzar y mantener el nivel de satisfacción de los clientes por encima del 85% durante los 3 años de proyecto																													
Diseñar KPI'S (Indicadores)																													
Incorporar los kpi's en las distintas plataformas																													
Incorporar un sistema CRM																													
Potenciar el programa creado con Despegar																													
Elaborar un plan de atención a los clientes																													
Gráficos mensuales sobre informes de atención al cliente																													
Medir los resultados de las encuestas de satisfacción de manera bimestral																													
Medir mensualmente el funcionamiento de las plataformas																													