



Trabajo final de Grado

“Planificación Estratégica para lograr aumento en rentabilidad en la organización Naranja S.A. mediante mejora en sus procesos tecnológicos”

Alumno: Barnaba, Matías José

D.N.I: 39.255.105

Número de legajo: VADM18026

Carrera de grado: Licenciatura en administración

Tutor: Vittar, Carlos

## Resumen

El presente trabajo final de grado les propondrá la aplicación de un modelo de planificación estratégica para la entidad financiera Naranja S.A. Considerando la situación económica y vaivenes que suele afectar a la Argentina, es que propongo aplicar una estrategia en conjunto de desarrollo de producto y penetración de mercado, con el objetivo de aumentar la rentabilidad y ganar una mayor cuota de mercado mejorando sus procesos tecnológicos en donde no solo su plataforma digital se optimizará, sino también todos sus canales adyacentes, aprovechando las habilidades y competencias de la organización en la industria en que se desenvuelve, creando así ventajas competitivas que la posicionen como una de las entidades más elegidas por los argentinos.

Para un mayor entendimiento del trabajo de grado, es de vital importancia contar con conocimiento apto para entender la situación económica en la que se encuentra actualmente la Argentina, y a su vez, poder ver como los consumidores de estas entidades financieras poco a poco van adquiriendo conocimientos y utilizando la digitalización para una mayor experiencia como clientes.

El objetivo principal del presente reporte, es proponer la innovación en el desarrollo tecnológico que ofrece Naranja S.A. destinado a perfeccionar la comunicación digital llegando a un mayor número de consumidores, mediante no solo un nuevo sistema destinado al perfil del inversor, sino también el desarrollo de una plataforma e-commerce que cumpla tanto las expectativas de una organización de tal porte y que facilite la vida diaria de sus consumidores generando que los clientes se sientan parte de la cadena de valor, además de que el cliente que no sea perteneciente a la provincia de donde es la empresa pueda contar con los mismos beneficios que si fuese de allí, y a través de capacitaciones al personal destinada al área de ventas que generarán en el cliente sentirse parte e identificarse con la marca de la organización.

## **Palabras Clave**

E-commerce, capacitaciones, rentabilidad, ventaja competitiva, perfil inversor

## Abstract

This final degree project will propose the application of a strategic planning model for the financial entity Naranja S.A. Considering the economic situation and ups and downs that usually affect Argentina, it is that I propose to apply a joint strategy of product development and market penetration, with the aim of increasing profitability and gaining a greater market share by improving its technological processes where not only its digital platform will be optimized, but also all its adjacent channels, taking advantage of the skills and competencies of the organization in the industry in which it operates, thus creating competitive advantages that position it as one of the entities most chosen by Argentines.

For a better understanding of the degree work, it is vitally important to have knowledge suitable to understand the economic situation in which Argentina is currently and in turn, to be able to see how the consumers of these financial entities are gradually acquiring knowledge and using digitization for a greater customer experience.

The main objective of this report is to propose innovation in technological development offered by Naranja S.A. aimed at perfecting digital communication reaching a greater number of consumers, through not only a new system aimed at the investor profile, but also the development of an e-commerce platform that meets both the expectations of an organization of such size and that facilitates the daily life of its consumers, generating that customers feel part of the value chain, in addition to the fact that the client who does not belong to the province where the company is located can have the same benefits as if it were from there, and through of trainings to the personnel destined to the sales area that will generate in the client to feel part and to identify with the brand of the organization.

## **Key Words**

E-commerce, training, profitability, competitive advantage, investor profile

## Índice

Introducción.....	1
Análisis de situación.....	4
<i>Análisis del macroentorno – PESTEL</i> .....	5
<i>Micro entorno - Modelo de las 5 fuerzas de Porter</i> .....	10
<i>Análisis Interno</i> .....	12
Aplicación de la Cadena de Valor .....	12
<i>Análisis FODA</i> .....	17
Marco Teórico .....	21
Diagnóstico y discusión.....	24
Plan de implementación.....	26
Objetivo general.....	26
Objetivos específicos .....	26
Alcance del plan de implementación .....	27
Planes de acción.....	28
Presupuestos.....	29
<i>Diagrama de Gantt</i> .....	30
<i>Flujo de fondos</i> .....	31
<i>Indicadores</i> .....	32
Conclusiones finales y recomendaciones profesionales.....	33
Bibliografía.....	35
Anexos .....	38

## Índice de tablas

Tabla 1: Plan de acción número 1 y número 2 .....	28
Tabla 2: Plan de acción número 3 .....	29
Tabla 3: Presupuesto plan de acción número 1 y número 2 .....	29
Tabla 4: Presupuesto plan de acción número 3 .....	30
Tabla 5: Diagrama de Gantt correspondiente a planes de acción número 1, 2 y 3.....	30
Tabla 6: Flujo de fondos.....	31
Tabla 7: Indicadores .....	32
Tabla 8: Indicadores .....	32

## **Introducción**

En el presente reporte se plasmará un análisis exhaustivo de la entidad financiera Tarjeta Naranja S.A. con la finalidad de ejecutar una planificación estratégica, que permita a la empresa obtener una rentabilidad superior y una mayor cuota de mercado, aprovechando de manera eficiente las oportunidades tanto del mercado como del contexto, dando como resultado no solo incrementar los beneficios, sino ampliando su presencia y su reputación de marca.

En los últimos años y a causa de la pandemia de ya hace más de un año, la industria ha crecido a pasos agigantados respecto a las innovaciones tecnológicas donde cada organización debe adecuarse a las exigencias del mercado, otorgando un producto o servicio donde el consumidor se vea complacido y conforme con la experiencia que se le busca brindar.

Con miras a que la Argentina se encuentra atravesando tiempos de recesión, que genera la dificultad del nacimiento de nuevas organizaciones y UEN, y que la tecnología avanza de manera fugaz, se plantea potenciar las estrategias de desarrollo de producto y penetración de mercado incorporando el desarrollo de nuevas tecnologías, a través de su plataforma e-commerce y un nuevo sistema destinado al perfil inversor, que otorgue como resultado no solo aumentar la rentabilidad sino su fidelización de clientela, donde este giro tecnológico mejorará la forma de llegar al cliente y hacerlo participe en su cadena de valor.

Tarjeta Naranja S.A. es una entidad financiera que se ubica en el puesto N°3 como la más elegida del mercado argentino, apuntando constantemente a convertirse en la N°1, contando con 202 de sucursales haciéndose presente a lo largo de país, brindando atención a cada uno de sus titulares de las más de 1.500.000 de tarjetas activas que se encuentran operando y más 100.000 comercios actuales, ofreciendo atención personalizada y financiación.

Su historia comienza en el año 1969 cuando se da como fundada la casa de deportes Salto 96, por David Ruda y Gerardo Asrin, pero es en el año 1985 que es

cuando deciden formalmente fundar la tarjeta de crédito Tarjeta Naranja, con criterio local en la ciudad de Córdoba.

Para el año 1995, al acceder como accionista el Banco Galicia, hace que se active la expansión en todas las regiones de la Argentina, ampliándose así las ofertas de planes y beneficios para todos sus titulares.

Ya en el año 1997, los fundadores deciden vender Salto 96 a la empresa Dexter al no poder manejar los dos negocios a la vez, y se quedan solo con la firma Tarjeta Naranja. Posteriormente, la expansión comenzó en Córdoba capital y al interior de esa provincia, luego al noroeste argentino, (NOA) al noreste (NEA) y las provincias del sur.

Para fines de 2007 es que desemboca en la provincia de Buenos Aires, llevando sus pasos desde la periferia hacia el centro; es decir, primeramente el Conurbano Bonaerense y por último en la Capital porteña. Tanto en la provincia como en Capital Federal ya cuentan con 50 sucursales activas para sus clientes.

Entre 1998 al 2005, consecuentemente al concretarse una alianza con Visa, sus titulares comienzan a usar su plástico en todo el mundo. Rápidamente, se activa un proceso de crecimiento exponencial al llegar las alianzas con MasterCard y American Express.

Además, en el año 2002, Naranja integró a la empresa el área de Marketing, donde su objetivo principal se basaba en engrandecer la popularidad de la marca, y tratando de conservar tanto informados a los clientes de los beneficios que obtienen, como de todo lo que ocurre en el mercado a nivel nacional al directorio.

En el año 2017, tratando de apuntar a difundir el porfolio de productos y servicios a través de la transformación digital, es que cambian su identidad y pasan a llamarse simplemente con las siglas Naranja.

Ya para el año 2019, gracias al logro del fortalecimiento de su negocio digital, llegaron a poder constituir un ecosistema de productos y servicios que se encuentran interconectados, en el que avanzaron hacia el compromiso tanto con la sustentabilidad económica, como ambiental y social, teniendo como objetivo armonizar no solo la interacción digital, sino también personal en un ambiente en constante innovación.

Para finalizar, celebraron el lanzamiento de la aplicación llamada Naranja X, que es una especie de billetera virtual en la que les dio un brinco grande al futuro de los nuevos negocios digitales, estando disponible para cualquier persona mayor a 13 años donde el único requisito necesario para obtenerla es tener el DNI argentino vigente, donde se puede realizar operaciones como enviar y recibir dinero en cuestión de instantes, pagar y cobrar con QR, recargar tu Smartphone y tarjeta de transporte público sin costo alguno, y muchos beneficios más. NARANJAX (2021)

Previamente de adentrarnos en el caso en cuestión, debemos detallar que es la planificación estratégica y el por qué es tan importante:

Según Mintzberg consiste en ser: proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos encaminados hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados. Henry Mintzberg (2006). PLANIFICACI (2016)

Por último, señalaremos como antecedente de campo a la acción que realizó American Express, donde su planificación consistió en lanzar la campaña Small Business Saturday como forma de ayudar a las empresas locales a recuperarse de la crisis aumentando así las ventas. Se utilizaron plataformas como Foursquare, Youtube, Twitter, etc. Donde además invitó a los empresarios a inscribirse para recibir crédito publicitario en Facebook con un monto total de 100 dólares.

Ha sido tal el éxito de la acción, que en el año 2011 el Senado lo declara como día oficial, en el que logró extenderse en todo el país americano fomentando el consumo en pequeños comercios.

Actualmente, American Express ofrece una serie de tarjetas de crédito comerciales dirigidas específicamente a propietarios de pequeñas empresas. GENWORDS (2021).

## **Análisis de situación**

Una vez concluida la historia organizacional, se ha develado que la empresa posee grandes oportunidades para no solo poder captar nuevos clientes potenciales, sino de también poder fidelizar a los que ya conservan, en el que para llevar a cabo esto debe clarificar cuales son actualmente sus falencias y/o debilidades como ser pérdida de rentabilidad y problemas de estancamiento en el desarrollo tecnológico, y a su vez, implementar una suma de acciones que llevaran a que la organización pueda no solo contar en un futuro próximo con productos y servicios en conjunto con un desarrollo tecnológico que atiendan y satisfagan de la mejor manera posible a sus clientes, sino también el poder actualizarse y adecuarse a las empresas de la competencia, explotando así las circunstancias existentes que se le presenten en la industria.

Antes de comenzar con un exhaustivo análisis tanto del macro como del micro entorno, es muy necesario especificar y aclarar cuál es la misión y visión de la empresa, ya que marcarán de alguna forma el rumbo que tomará la empresa para cumplir o tratar de llegar a finalizar sus metas propuestas en un principio, y ayudará a que se aproxime de una manera al público al que va dirigido y definan sus estrategias tanto de crecimiento como de desarrollo futuro.

Definición misión y visión (Ver anexo 1, pág. 38.)

Tarjeta Naranja define su visión cómo: “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a su vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general”; donde define claramente que quiere pisar fuerte en las entidades financieras y pasar a ser la número 1 en prestación de servicios

Mientras tanto, su misión la define como: “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”, queriendo transmitir que está enfocado actualmente a la nueva era de la digitalización.

Para el correcto análisis de situación, se utilizaran 5 (cinco) herramientas muy oportunas que facilitan el análisis estratégico; PESTEL, el modelo de las 5 (cinco) fuerzas de PORTER, la matriz o análisis FODA, la aplicación de la cadena de Valor y

la matriz BCG. Mientras la primer y segunda herramienta las utilizaremos para estudiar los factores externos, la tercer, cuarta y quinta herramienta nos propondrá una estructura conceptual que nos permitirá confeccionar un cuadro de situación de la organización, que se utilizará con el propósito de obtener un diagnóstico preciso que permitirá tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas planteadas, además de poder identificar las diferentes actividades que se encuentran en la empresa denominadas como generadoras de valor.

### *Análisis del macroentorno – PESTEL*

#### A. Factores políticos:

Al ser un año electoral tendrá mucha relevancia e incidencia en todas las decisiones que se tomen en el ámbito político ya que estarán en juego cartas muy importantes en todo el plantel que representa al país, influyendo en cada medida económica que se tomara, viéndose muy reflejadas en las organizaciones.

Pese a que ya transcurrió más de un año entero de aquella restricción total con fecha 20/03/2021 a causa de la pandemia que azotó y sigue azotando a nuestra sociedad, no se están notando signos de recuperación ya sea política o económica, y parece ser que las secuelas que ha dejado, han de ser más grandes de lo previsto acarreando un costo político muy grande con renunciaciones de algunas personas del plantel actual.

La infraestructura en los tiempos de hoy resulta indispensable para poder atender todas las necesidades de la clientela de cada organización, en el que se deben amoldar a la situación política que se vive hoy día, con cambios abruptos en cada resolución que se hace efectiva.

El gobierno volvió a extender la vigencia del programa de Precios Máximos 60 días más, dispuso la Secretaría de Comercio Interior a través de la resolución 254/2020, por lo que el nuevo esquema con posibilidades de extensión será hasta el 15 de mayo. El programa incluye a todos los almacenes, mercados, autoservicios, supermercados e

hipermercados, a excepción de las mipymes y establecimientos mayoristas de venta de productos de consumo masivo, que cuenten con salón de ventas. TELAM (2021).

## B. Factores económicos:

Con los precios subiendo un 40% interanual y el peso depreciándose casi un 30% en 2020 y aún más el año anterior, no es difícil entender por qué cada vez son menos los que logran llegar a fin de mes y cada vez le es más difícil a cada persona ser titular de algo, ya sea de un producto o una tarjeta por los costos de mantenimiento que esta representa.

“El peronista Alberto Fernández (actual presidente) y su vicepresidenta, la ex mandataria Cristina Fernández de Kirchner (2007-2015), también han aplicado una serie de medidas heterodoxas -algunas muy polémicas- para tratar de paliar la crisis”. (Verónica Smink, BCC.2021)

1. Prohibición de despidos: Si bien la medida inicial duraba 60 días se ha extendido sucesivamente hasta el día de hoy. La última prórroga, en enero pasado, rige hasta finales de abril, por lo que la prohibición durará más de un año

Sin embargo, ha resultado ser un grave problema para las empresas ya que en el medio de un freno económico como el que hubo a causa de la pandemia asociada a una gran caída de la actividad en muchos sectores, el prohibir los despidos causó que las empresas no pudiesen maniobrar ya que el mayor costo para los empleadores es del trabajador.

Además, podemos mencionar como afecta el aumento considerable al desempleo en los asalariados ya que según el informe oficial realizada a fines de marzo de 2021, afirma que una familia tipo (dos adultos y dos hijos entre 6 y 9 años) necesita tener ingresos de al menos \$90.493 para poder integrar el segmento “medio” de la clase media considerando que son propietarios de una vivienda, que caso contrario si deben alquilar el número asciende a un total de \$125.000. IPROFESIONAL (2021)

2. Aumento de aranceles al campo

La depreciación del peso ha hecho que los principales bienes de exportación argentinos, como la soja, el trigo, el maíz y la carne, resulten baratos, haciéndolos más atractivos, y es por esto que el presidente Alberto Fernández aumentó los impuestos sobre las exportaciones agrícolas, eliminando topes impuestos por su antecesor Mauricio Macri volviendo a subir los aranceles sobre el trigo y el maíz a un total del 12%.

Todo esto prevé una estimación al fisco de recaudación de U\$S8.000 más de forma anual sobre la campaña pasada pero ha revivido el conflicto sobre la relación entre el gobierno y el sector agrícola.

La suerte del gobierno parece estar nuevamente favorecido, ya que al igual que en 2003, los precios de los granos se ha vuelto a disparar a nivel global, aumentando notoriamente la entrada de divisas al país.

### 3. Impuesto a las grandes fortunas

El gobierno anunció que espera recaudar alrededor de US\$3.000 millones con este aporte excepcional, que aplica tasas que van del 2% al 3,5% para fortunas en el país, y hasta 5,25% para bienes en el exterior.

Se trata de un impuesto propuesto por el poder Ejecutivo, y aprobado por ley en enero pasado, siendo un pago por única vez, aunque algunos están pensando que podría mantenerse como algunas medidas impuestas en los años 2001/2002.

El dinero será destinado a garantizar el abastecimiento de suministros médicos en este contexto de pandemia, a ayudar a pequeñas y medianas empresas, y a financiar becas estudiantiles, desarrollos sociales y proyectos de gas natural, algo que ha sido apoyado por un amplio sector de la población

### 4. Negociación de la deuda

En los años 2018 el antecesor Mauricio Macri ha obtenido el mayor préstamo de la historia del país otorgado por el FMI, con un total que ascendía a U\$S 57.000 millones. El país ha recibido un monto total a U\$S44.000 millones, antes de que el gobierno pase a manos de Alberto Fernández y haya decidido desistir de recibir el resto del préstamo.

Contrariamente, el ministro Martín Guzmán afirmó que: “espera un crecimiento del Producto Bruto Interno del 7% como base para 2021, a partir de los indicadores que ratifican una consolidación de la recuperación de la actividad, el empleo, y el fortalecimiento de las cuentas públicas.” TELAM (2021)

Por último, en la siguiente tabla se mostrarán los datos de los principales indicadores de los mercados financieros de nuestro país. CESLA (2021)

TABLA DE INDICADORES DIARIOS DE LOS MERCADOS FINANCIEROS DE ARGENTINA – (Ver anexo 4, Pág. 42)

#### C. Factores socioculturales

La crisis cambiaria trajo más cautela, y tras el aumento de los precios y pérdida de poder adquisitivo, varios referentes y entidades bancarias aseguran que bajaron las transacciones con tarjetas de créditos”. “De acuerdo con el economista José Vargas, de la consultora Evaluatecon, en la provincia, el último mes se notó una merma de entre el 10% y el 15% en el uso de la tarjeta de crédito y los consumidores limitaron sus gastos a los planes de tasa subsidiada como el “Ahora 12” o “Ahora 18”. PROTECTORA (2021)

En estos vaivenes económicos y la actual crisis por la que atraviesa nuestro país, cada vez menos personas pueden ser titular y tener a cargo una tarjeta de crédito, y a la vez, ser lo más responsable posible por no contraer deudas y convertirse en morosos. Es ahí donde toda entidad financiera debe poner todo su esfuerzo en tratar de ofrecer intereses y tasas razonables a todo cliente o consumidor.

Por último, se destaca como cambiará el consumo en los últimos meses por parte de las personas, en el que un estudio realizado por EY afirma: “un 50% de los consumidores modificará sus hábitos de consumo en el largo plazo priorizando la racionalidad en el gasto. En el segundo y tercer orden de importancia se ubican el cuidado de la salud y el resguardo medioambiental. EY (2021)

#### D. Factores tecnológicos

“...Un claro ejemplo es como el sector financiero ha pasado de una interacción tradicional a estar inmerso en un proceso de reinversión constante, al punto de ir dejando a un lado las oficinas físicas, para optimizar su atención online.” ADEN (2020)

Podemos destacar 3 nuevas tecnologías en vías de desarrollo que actualmente se están implementando en el mundo financiero:

1) Automatización robótica e inteligencia artificial

La automatización ha permitido no solo mejorar notablemente la eficiencia en el servicio prestado, sino que generará un aumento de satisfacción en la experiencia del consumidor por primera vez o el cliente ya establecido, y además el desarrollo de ventajas competitivas frente a la competencia.

2) Asesores financieros remotos

El concepto de poder realizar cualquier trabajo en cualquier parte del mundo se ha ido desarrollando de manera muy rápida, tal que ha tomado mucha relevancia en el último tiempo, ya que una empresa puede aprovechar un asesor que no se encuentre en su ámbito geográfico cercano para realizar la llamada “venta cruzada” y aprovechar su hábitat para hacer conocer la entidad en cuestión.

3) ID digital

Poder contar con una herramienta que tenga como propósito generar una mayor tasa de seguridad y evitar fraudes es la denominada en cuestión, y se basa en generar soluciones a las entidades financieras a través de reconocimiento biométrico por medio del reconocimiento facial, de voz, huellas dactilares y demás, donde no solo el consumidor se sentirá mucho más protegido de sus datos personales sino que le permitirá ahorrar tanto dinero como tiempo al poder realizar las mismas actividades en la plataforma on-line.

E. Factores ecológicos:

Hoy en día las empresas están muy comprometidas con que todas las tareas de la organización causen el menor impacto posible en el medioambiente, tratando de mejorar continuamente y desarrollando sus tecnologías para ofrecer no solo un producto

más amigable con el mundo, sino tratando de optimizar sus recursos al 100%, claro ejemplo de esto en las entidades financieras actuales se desarrolla cuando ya quedo en el pasado que envíen los resúmenes de cuenta por papel, sino que son llegados a cada consumidor a través de forma electrónica, donde se ha notado un notorio rendimiento de baja en los costos y en la cantidad de menor papel utilizado para ese servicio.

Se encuentra en existencia el programa “Santander for the seas” desarrollado por la fundación Banco Santander que tiene como objetivo:

Ponemos en marcha esta nueva iniciativa destinada a ayudar a la mejora de la vida marina. Marismas, praderas marinas, arrecifes, especies centinela, etc. son algunos de los ecosistemas que tenemos identificados, y sabemos que necesitan nuestra atención. La conservación, la protección, la restauración y la mitigación del cambio climático se convierten en escenarios prioritarios para nosotros. ABA (2021)

#### F. Factores legales

En el artículo I de la ley Nacional de Entidades Financieras (Ley 21.526) se declara que “Quedan comprendidas en esta ley y en sus normas reglamentarias las personas o entidades privadas o públicas –oficiales o mixtas- de la Nación, de las provincias o municipalidades que realicen intermediación habitual entre la oferta y demanda de recursos financieros”.

Dicha ley defiende y respalda a toda entidad financiera con capacidad de realizar acciones entre oferta y demanda de recursos financieros.

Además, el artículo II declara: “Quedan expresamente comprendidas en las disposiciones de esta ley las siguientes clases de entidades”.

Clases de entidades – (Ver anexo 2, pág. 39)

#### *Micro entorno - Modelo de las 5 fuerzas de Porter*

##### 1) Competidores potenciales

En este punto cabe destacar que es muy difícil para una nueva entidad financiera entrar a la industria, ya que se encontraría con grandes barreras de entrada al tener que contar con un gran capital para la posterior inversión monetaria, y además, por los

gustos, preferencias y votos de confianza ya establecidos de las personas hacia otras empresas consolidadas o de renombre en el mercado.

Además, en los últimos tiempos se ha visto un aumento considerable de personas que se abocan a los nuevos bancos digitales, en el que ofrecen tarjetas de créditos con menos requisitos, y a su vez, para la organización que emite significa una disminución considerable de inversión.

## 2) Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores son esenciales en la comunidad y afectan la reproducción tanto del impacto positivo como negativo en el entorno.

El mercado será tan atractivo tanto y en cuanto no tengan fuertes recursos y poder de negociación para imponer niveles de precio, y que además, si los insumos que comercialicemos con ellos no sean esenciales, tengan pocos sustitutos o sean de altos costos.

En este mercado en particular, de las entidades financieras, existen un gran abanico de proveedores a los que podremos acudir y comparar precios, tal que así que tendrán un poder de negociación bajo frente a nosotros y podremos sacar un provecho mayor en este aspecto, haciendo clara referencia en negociaciones que signifiquen una política de precios y manejo de stock.

## 3) Poder de negociación de los compradores

Actualmente en el mundo en que vivimos, las personas o potenciales consumidores cuentan con recursos o herramientas como las TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) que facilitan el acceso fácil y rápido en cualquier formato en que se presente, y además, existen gran variedad de entidades financieras que constantemente se actualizan y tratan de ofrecer un mejor servicio que las otras, por lo tanto, los clientes tienen un gran poder de negociación a la hora de seleccionar la compañía que solicitan utilizar. ULATINA (2021)

## 4) Productos sustitutos

La existencia de un mercado se considera atractivo tanto y en cuanto no existan productos sustitutos, reales o potenciales que se pueden nombrar a modo de ejemplo ya sea fintech, bancos digitales o bigtech, y que no tengan una plataforma y una manera de trabajar mucho más avanzada, que les permita de esta forma reducir los márgenes de utilidad de la industria en la que nos encontramos. Cada empresa debe encontrar tal posición estratégica que le dé un funcionamiento propio y un margen para poder influir en fuerzas u organizaciones de la industria, extrayendo así el mayor provecho posible.

#### 5) Intensidad de la rivalidad entre los competidores

Si bien sabemos que para toda empresa que está presente o que quiere ingresar en la industria de las entidades financieras no les será fácil competir ya que se encontrarán con diferentes factores, ya sea porque se encuentra presente la existencia de marcas líderes ya establecidas y constantemente tratan de aprovechar las oportunidades de incrementar su market share o que estos mercados suelen presentar costos fijos altos, dependerá que tan preparada esté la organización para hacer frente a la presión constante y al entendimiento del consumidor, siendo consciente de que suele ser cambiante por periodos de corto plazo.

La intensidad será alta, ya que constantemente no solo las empresas tratan de aprovechar sus fortalezas para obtener más participación de mercado, sino tratan de apoderarse de ellas para obtener una porción más grande del mercado y así poder apalancar los costos fijos que se presentan.

### *Análisis Interno*

Para el correcto análisis interno de la organización se utilizará la herramienta denominada Cadena de Valor.

Definición Cadena de valor – Ver anexo 3 (pág. 40)

Aplicación de la Cadena de Valor

#### **Actividades primarias**

- Logística interna:

Naranja crea un valor llamado posesión cuyo objetivo es el de atraer la mayor cantidad de clientes mediante estrategias publicitarias, de servicio, entre otros. Estos servicios se brindan de manera intangible como por ejemplo la buena atención en las sucursales o a la solución de problemas de sus clientes.

Existen los elementos de pre-transacción que es donde se va a establecer el vínculo empresa – cliente donde se establecen los parámetros a seguir en la relación comercial y se da por sentado la entrega del producto y servicio, y luego están los denominados post transacción o reciclaje donde mes a mes se evalúa la relación con el cliente a través de opiniones y encuestas y se establecen parámetros para mejorar tanto el producto o servicio y la atención personalizada.

- Operaciones:

En el plano de las operaciones de la empresa, la persona interesada puede elegir acceder a su nueva tarjeta completando un formulario con sus datos, y una vez completado el mismo y haber leído y aceptado los términos y condiciones respaldados por la Ley 24.240 – Modelo de contrato y dentro de las 48 hábiles, se le notificara que podrá ser titular de su nueva tarjeta.

Una vez que le llega la tarjeta al consumidor, se inicia el proceso de activación por su parte y es un proceso inmediato.

En caso de extravío de la misma, Naranja desarrolla un proceso muy simple, en el que el consumidor a cargo tendrá que notificar que ha tenido ese inconveniente a los canales digitales o al número pertinente en cuestión y darán de baja la misma.

Al término de las primeras 48 horas, podrá iniciar de nuevo su trámite para obtener una nueva tarjeta en la que la recibirá en un tiempo estimado de una semana.

- Logística externa:

Aquí Naranja hace hincapié en la rapidez en que, una vez completada la solicitud de querer adquirir su tarjeta, se la enviará al cliente dentro de las 96 horas hábiles o 4 días del calendario, teniendo la posibilidad de que si la persona que la ha solicitado disiente de su decisión, puede cancelarla dentro del tiempo estipulado.

- Marketing:

En el año 2002 integró a la empresa el área de marketing, donde el objetivo primordial consistía en engrandecer la popularidad de la marca integrando un sistema de comunicación al plan de negocios y a las operaciones, para conservar informados tanto a los clientes de sus beneficios, como al directorio de todo lo que ocurre en el mercado a nivel nacional.

Naranja desde el año 2005 está incorporando a sus herramientas de trabajo la formalización de sus procesos con el objetivo vital de brindar una estructura formal a la organización, optimizando el uso de sus recursos y accediendo a la certificación ISO 9001:2000

Se llega a los potenciales clientes o interesados a través de múltiples canales de comunicación, ya sea la página web oficial o publicidades en televisión, y las herramientas digitales de Instagram y Facebook, en cuales se detalla toda la información necesaria que necesita el consumidor para poder despejar toda duda de que disponga y tomar la decisión de elegir a esta entidad financiera como su tarjeta predeterminada.

En el año 2019 se realizó una importante campaña publicitaria con el lanzamiento de la app Naranja X dando un brinco al futuro y haciéndole saber tanto a sus clientes como a toda persona interesada, que la organización se encuentra comprometida con los nuevos negocios digitales.

- Servicio post venta:

Se implementa un servicio de post venta que se basa en que cada consumidor titular de su tarjeta, recibe mail-s o llamados telefónicos consultándole si está satisfecho con el servicio prestado a través de una encuesta muy breve y que consejos ofrecería para mejorarlo. Además, en cada uno de esos mail-s o llamados notifican las promociones vigentes y dentro de que días se pueden utilizar.

### **Actividades secundarias**

- Infraestructura de la empresa

La infraestructura de la empresa rige a partir de un directorio donde consta de un Presidente (Alejandro Asrin) y un Presidente Honorario (David Ruda), cuyo vicepresidente y director general está conformado por Miguel Peña y Julián Bravo. A su vez, la gerencia de impuestos y legales estará monitoreado por el presidente (Alejandro Asrin) y estará a cargo de Rodrigo Hidalgo, donde además el director general tendrá a cargo 3 direcciones, una gerencia y una jefatura que son; Dirección comercial (Mariano Asrin), Dirección de operaciones (Susana Bergero), Dirección de sistemas (Sergio Mazarello), Gerencia de seguridad de la información (Ana Laura Torres del Santo) y Jefatura Auditoria (Diego Avaca).

“El directorio aprueba y gestiona el plan estratégico de la empresa, dando seguimiento a los objetivos de la tarea, presupuestos anuales y la gestión y control de riesgos”. NARANJA (2019)

Durante el primer trimestre del 2019, el Directorio aprueba la creación de la Gerencia de Compliance, que nace por la necesidad de instituir un marco concreto para relacionarse con los públicos de interés, ante responsabilidades ligadas a lo determinado en la Ley 27.401, sobre delitos vinculados a corrupción.

Cabe destacar, que Naranja está en cada una de las provincias argentinas “con 202 sucursales, entre las que se encuentran 154 sucursales, 22 MUN (mini unidades de negocio), 20 receptorías, 4 stands o mini locales en paseos comerciales y 2 locales para operaciones virtuales”.

- Gestión de recursos humanos

Naranja promueve ambientes laborales donde las personas se sienten libres para expresarse y ser auténticas, siempre instando a conservar diálogos profesionales y abiertos. Cuentan con distintos perfiles, profesiones, edades y múltiples modos de pensamiento que añaden valor al trabajo multidisciplinario, ágil y de alto rendimiento (Naranja, 2019).

El principal diferenciador está en su cultura, y es por eso que están en una búsqueda constante de personas que puedan sumarse y lograr transmitir esa

característica. Buscan perfiles disruptivos, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y una visión exponencial del futuro.

Estas destrezas y competencias se resumen en los cuatro “Comportamientos Naranja”, que buscan que las personas exterioricen y fomenten; “Lidero mi negocio”, “Soy protagonista y motor de nuestro desarrollo”, “Juego en equipo” y finalmente “Soy fanático de mis clientes.

La compañía da prioridad al crecimiento personal y profesional de cada uno de sus talentos a través de convocatorios y búsquedas internas, promoviendo la generación de empleo local contratando gente oriundas de cada localidad en las que se encuentran presentes.

- Desarrollo de tecnologías

En el marco del avance hacia la digitalización, en 2019 la organización remodeló 8 filiales (del futuro) que tiene como principal estrategia utilizar tecnología de vanguardia, siendo un proceso simple, intuitivo y facilitador, donde la atención personal se ajusta con la interacción digital para resolver en el primer contacto sus gestiones. En lugar del tradicional espacio de espera con sillas, estas sucursales cuentan con lugares cómodos para trabajar con tablets, terminales de autogestión y murales de video interactivos, con la asistencia continúa de colaboradores si es necesario.

Además, en otras 12 filiales extendieron un plan de incorporación de termina de autoconsulta para fortalecer así la migración hacia canales digitales.

Al contar con la aplicación Naranja X es un gran avance hacia el uso de tecnologías, ya que con una sola cuenta va a permitir a cada cliente poder enviar y recibir dinero, recargar el celular y tarjetas de transporte en 21 de las 23 provincias del país y mucho más.

- Aprovisionamiento:

Para llevar a cabo la compra de insumos, hay existencia múltiple en el sector de proveedores dispuestos a trabajar con NARANJA S.A. y es por eso que la organización ha desarrollado una política para poder seleccionar y evaluar, incluyendo así criterios económicos y financieros, de responsabilidad social y gestión medioambiental a través

de evaluaciones periódicas y auditorias en el que eligen proveedores nacionales, conformada en su mayoría por pymes y que se dividen en dos (2) grandes grupos. Por un lado, la existencia de proveedores de producción que ofrecen servicios e insumos para el core de la compañía; y por el otro, los de soporte, que son necesarios para la operatorio de la empresa.

A continuación, se mostraran en el siguiente gráfico los diferentes proveedores por región.

GRÁFICO DE LOS DIFERENTES PROVEEDORES POR REGIÓN –  
(ANEXO 6, Pág. 43)

Como conclusión final de la herramienta, se puede remarcar que si bien todas las actividades estratégicas con las que cuenta la organización son fuente vital para generar ventajas competitivas frente a la competencia, unas prevalecen o tienen un mayor grado de relevancia sobre otras, y en esta organización se destacan como ser; el desarrollo de tecnologías que es punto clave hoy en el propósito de querer y poder generar diferenciación, o la gestión de recursos humanos y la infraestructura, ya que son puntapié inicial a recalcar y gestionar para poder obtener estudios tanto de los costos totales (fijos más variables) como de la rentabilidad que está obteniendo la empresa.

### *Análisis FODA*

Definición FODA – (Ver anexo 4, Pág. 41)

❖ Fortalezas:

✓ Presencia en la comunidad de ya hace más de 35 años en el rubro líder en su categoría y con cobertura nacional.

✓ Conocimiento del mercado en el que opera ya que cuenta con una experiencia amplia y siempre en la misma industria que le han otorgado un grado de comprensión tanto del mercado como de las preferencias de los clientes.

✓ Gran infraestructura y capital financiero que le otorga la oportunidad de explotar nuevas ideas de negocios y apalear amenazas.

✓ Capitalización de resultados que genera un aumento en el porcentaje de la capitalización propia y en la frecuencia, por ende tendrá un nivel de crecimiento cada vez más amplio.

❖ Oportunidades:

✓ Mercado aún por explotar ya sean ideas de negocio en conocimiento pero muy poco desarrolladas o por conocerse por las personas.

✓ Digitalización poco desarrollada por algunas organizaciones de la industria donde es de vital importancia no solo estar a la par de la competencia, sino superarla para generar diferenciación.

✓ Ofrecimiento de créditos por la existencia y crecimiento constante de pequeñas y medianas empresas aprovechando la generación continua de estas empresas y ofreciéndoles tasas razonables acordes a su emprendimiento.

❖ Debilidades:

✓ Imposibilidad de financiar a las tasas requeridas a gran parte de los consumidores ya sea persona física o jurídica por el estado actual del país y las no buenas prácticas bancarias.

✓ Existencia de morosos donde la organización debe hacer hincapié en reducirlos, ya que si de una forma su cantidad aumenta puede llegar a generar gran cantidad de problemas a nivel financiero.

✓ Falta de igualdad de beneficios en todas las provincias donde otros bancos si se encuentran otorgando y acercando las mismas herramientas en todo el territorio nacional

✓ Falta de digitalización en algunos aspectos claves del e-commerce que son clave hoy en día, ya que su utilización ha crecido exponencialmente a causa de no solo la pandemia que se vive actualmente, sino por las comodidades de las personas y por su falta de tiempo a realizar trámites tediosos.

❖ Amenazas:

✓ La situación del contexto macroeconómico, social y ambiental en el que le toca operar a la organización donde debe ser muy previsible de cada movimiento a realizar ya que cada acción supone un riesgo para la organización.

✓ Gustos y preferencias de los consumidores muy cambiantes donde se debe estar en estado de alerta constante para estudiar los movimientos, y así poder tener herramientas necesarias para entender sus necesidades

✓ Posibilidad de unión entre bancos que pueda llegar a convertirse en una real amenaza ya que podrían contar con gran capital no solo financiero, sino estructural que pueda prevalecer sobre nuestra marca.

✓ Competencia en constante evolución y desarrollo en el cual toda organización dispondrá de toda su capacidad para encontrar la mejor manera de satisfacer clientes creando y ampliando más su cartera actual.

✓ Aparición de nuevos bancos digitales donde se ve una tendencia en alza de las personas que cada vez se abocan más en vez de a su banco histórico.

Como conclusión final de herramienta, se puede indicar que es de vital importancia entender el grado de relevancia que tiene armar un análisis FODA, ya que la organización hará hincapié en las fortalezas con las que cuenta para poder hacer frente a las debilidades de ellos mismos, tratando de aprovechar toda oportunidad que se le presente en el mercado y así poder tener la oportunidad de apalear cualquier amenaza existente que signifique y que provoque un grado de temor o incomodidad a la organización.

#### *Matriz BCG*

En la matriz BCG de Tarjeta Naranja, podemos encontrar lo que se denomina “ecosistema” que no es más que la cantidad de productos y servicios que ofrece, donde cada una es considerada una unidad de negocio, con su respectiva participación y crecimiento en la industria pertinente.

Tarjetas: Considerada como producto vaca, ya que son productos consolidados en el sector donde cuentan con una alta participación en el mercado y un bajo crecimiento actualmente.

Viajes: Considerada como producto interrogante, ya que son productos que cuentan con un alto crecimiento pero actualmente tienen una débil participación en el mercado.

Préstamos: Considerada como producto vaca, ya que son productos con una alta cuota de mercado pero con una baja tasa de crecimiento.

Naranja Online y APP Naranja: Considerada como producto estrella, ya que son productos novedosos que contienen una alta tasa de crecimiento y una alta participación, donde deben realizarse inversiones constantes ya que la competencia cuenta con las mismas herramientas y actualmente están en desarrollo continuo y a consecuencia de la pandemia se han utilizado sus usos exponencialmente.

Editorial y Naranja X: Considerados como producto interrogante, ya que son productos que cuentan con crecimiento pero actualmente tienen una débil participación del mercado por lo que hay que tener cuidado de que no se conviertan en producto perro pese a su actual crecimiento.

Seguros y asistencias: Considerada como producto interrogante, ya que tienen un crecimiento elevado pero con una participación débil en el mismo.

## Marco Teórico

En el siguiente apartado, se detallaran una serie de enunciaciones por parte de autores muy reconocidos sobre la herramienta planificación estratégica, en el que ayudará a la organización a la hora de tomar decisiones, creando un plan estratégico que auxiliará como guía a través de qué camino será el más pertinente a elegir mediante la aplicación de una estrategia.

Existiendo tantas definiciones de planificación estratégica como autores, y siguiendo los lineamientos de diversos referentes en la materia, citaremos:

El autor Best establece que la planificación estratégica marca la dirección que debe seguir una empresa y juega un papel fundamental en la consecución de los objetivos de largo plazo de crecimiento de las ventas, beneficios y cuota de mercado. Roger J. Best (2007).

A su vez, Chiavenato instauro que la planificación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Idalberto Chiavenato (2011), mientras que Robbins y Coulter afirman que consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. Robbins y Coulter (2005).

La planificación estratégica del siguiente escrito se basará en los aportes y lineamientos de Porter, que define que para poder crear un proceso armonizado y de lineamiento acorde a los objetivos planteados, primeramente se señala que toda acción se tomará teniendo en cuenta tanto los niveles funcionales como de negocios y corporativos, donde continuará por el diseño de la estructura organizacional que se fortalecerá con la cultura, valores y controles de la organización. Michel Porter (2008). El modelo exployado en estos lineamientos consta de 4 pasos fundamentales. Porter (2008), citado en Hill & Jones (2011).

- ✓ Selección de la misión y metas

✓ Identificación de amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades conjuntamente al análisis del entorno competitivo interno y externo de la organización,

✓ Aprovechamiento de las oportunidades, reduciendo la posibilidad de existencia de amenazas basando íntegramente las estrategias en las fortalezas de la organización apaleando cualquier debilidad que se presente.

✓ Proceder a poner en ejecución las estrategias

A su vez y en congruencia, Vicuña Ancin clarifica que en los casos de tanto la mejora de la coordinación y comunicación como de las actividades ya sean principales o secundarias, y la flexibilidad y rapidez en la posterior toma de decisiones en conjunto con el proceso de renovación, son beneficios que se presentan a la hora de ejecutar de manera eficaz y eficiente la herramienta de la planificación estratégica. Sainz de Vicuña Ancin (2017).

Dependiendo de la situación en que la organización se encuentra y su posterior camino a seguir, Porter enumera tres estrategias genéricas, donde se podrá elegir la más pertinente y la que más se adecue a lo que se quiere llegar a alcanzar, auxiliando sus objetivos planteados y ellas son: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Michel Porter (2008).

- Diferenciación: Proporcionarle al producto cualidades únicas que sea valorada de forma positiva por los consumidores, dándole margen a la organización de poder cobrar un precio único o precios superiores a la competencia.

- Liderazgo en costos: Establecer una estructura de costos bajos acondicionándose a la situación de la organización en cuestión.

- Enfoque: Concentrarse en ofrecer un producto concreto a un nicho en particular que esté siendo poco explotado por la competencia.

Las organizaciones deben ampliar su alcance y valor de marca a través de una estrategia que se adapte a los tiempos actuales y a la rapidez del avance tecnológico.

En una era donde el desarrollo tecnológico es fundamental para toda organización, y la necesidad de estar actualizado constantemente para poder

comprender las necesidades de los consumidores ya es un hecho que se repite cada vez más, Merchán y Antosz dan por sentado que: Brindar un mejor servicio y que sea diferencial es la manera más sólida y eficaz para que las empresas, a través de sus plataformas digitales, puedan conocer de mejor manera los gustos y preferencias de sus clientes o potenciales de ellos, pudiendo así llegar a un número mayor de personas. Merchan y Antosz (2016).

A continuación, se denominaran las dos variables estratégicas que se podrían implementar con respecto a la situación pertinente de la organización en cuestión.

Hoy por hoy, las mejoras en las ayudas tecnológicas y plataformas digitales son punto esencial en cada organización que apunten al poder llegar a un mayor número de clientes, conociendo sus preferencias y tratando de brindarles cada vez un mejor servicio, y es por eso que una de las estrategias a implementar es a través de la denominada penetración del mercado, que como remarca Vicuña Ancin es la que otorgará una mejora en el proceso tecnológico, concentrándose en su gama de clientes y brindándoles no solo una mejora continua en los procesos, sino remarcándoles que la organización es lo suficientemente flexible como para poder adaptarse a todos los requerimientos necesarios de sus consumidores. Sainz de Vicuña Ancin (2017)

Por su parte y considerando, Porter a través de su estrategia de enfoque y llevada a cabo en la empresa, se propone crear una estructura que pueda llevar adelante las acciones de competencia en su mercado actual, en el que diseñe una estructura tal que le propicie otorgar un servicio no solo muy valorado por sus consumidores, sino de su necesidad de obtenerlo y ejecutarlo, que hoy en día no está siendo explotado de la forma correcta por la competencia, obteniendo una mayor diferencia y reputación de marca en el avance de las tecnologías muy necesitadas por estos tipos de organizaciones. Michel Porter (2012).

A modo de cierre, se decide que es conveniente utilizar la estrategia propuesta por Vicuña Ancin, donde se destaca la necesidad de la organización en cuestión el poder desarrollar una mejora en el proceso tecnológico, que elevará no solo la reputación de marca, sino creará fidelidad ampliando la cartera de clientes, trayendo aparejado como resultado un alza en la rentabilidad. Sainz de Vicuña Ancin (2017).

## Diagnóstico y discusión

Concurrentemente de realizar el íntegro análisis, se llega al diagnóstico de que la organización se encuentra en necesidad y en condiciones propicias para llevar a cabo el plan estratégico planteado en la realización del desarrollo tecnológico que le otorgue un lineamiento correcto de sus actividades, además de obtener una plataforma acorde a los tiempos actuales, generando fidelidad de marca y haciendo participé a sus clientes de su propia cadena de valor, trayendo aparejado un alza tanto en el rendimiento como en la rentabilidad de la organización.

Se destaca que la organización se desenvuelve en una industria, como tantas otras, en donde hay que ser tan previsible como precavido, no solo por la situación económica-social del país, sino de los constantes cambios que se generan a causa del COVID-19, en el cual los resultados han marcado una disminución de la rentabilidad frente a la competencia.

La empresa, a través de su prolongada trayectoria, ha sabido adecuarse en un mercado donde ha podido desarrollar una buena posición competitiva frente a las organizaciones existentes en la industria, estableciendo una amplia cartera de clientes, proveedores y una red de distribución envidiable. Pese a esto, mediante la aplicación de diversas herramientas de análisis tanto del macro como del micro entorno, han salido a la luz o se han evidenciado ciertas falencias presentes, las cuales deberán ser corregidas a lo largo del tiempo mediante un monitoreo constante de los planes en ejecución.

Ejemplo claro se dio a través de la herramienta aplicada denominada cadena de valor, donde se ha puesto en foco la falta de enfoque estratégico en algunas ventajas competitivas como el desarrollo de tecnologías frente a la competencia o las mejoras necesarias en el marketing.

Otro de los ejemplo se da en el resultado arrojado por el análisis FODA, que ha marcado claramente algunas falencias o debilidades con las que se encuentra actualmente la organización ya sea falta de digitalización en aspectos clave del e-commerce no pudiendo aprovechar que su uso ha crecido exponencialmente, como la imposibilidad de financiar a las tasas requeridas perdiendo así gran parte de los

consumidores y la existencia de morosos que si no se reducen pueden llegar a transformarse en una real amenaza.

Se advierte que se han presentado, a causa de las herramientas aplicadas, una serie de desperfectos que conllevan a que su problema principal radica en que la organización no cuenta actualmente con una integración tecnológica acorde a tamaño y tiempos actuales, que causa un alineamiento de actividades mal ejecutadas, aparejando disconformidades de la sociedad y disminución no solo de la rentabilidad, sino de su exposición de marca como empresa.

En vistas de los análisis pertinentes y como conclusión en este apartado, se ha dado crédito de que la organización en cuestión tiene la necesidad y cuenta con los recursos de poder presentar una mejora en el desarrollo de sus tecnologías, que le traerá aparejado un incremento en la reputación de marca en vistas de que se encontrará acorde con el mundo actual y digital, en sus relaciones con sus clientes y en todos los procesos internos que conlleven a dar como resultado un desarrollo de ventajas competitivas en tecnología y marketing, generando valor a los clientes tanto en el corto como en el largo plazo.

## Plan de implementación

Con el desenlace que se ha obtenido de acuerdo a lo establecido en el diagnóstico, es que se presenta una gran encrucijada u oportunidad en el que Naranja deberá decidir si implementar una suma de acciones que lo impulsarán al poder proveer productos y servicios junto a un desarrollo tecnológico y haciendo hincapié junto a los elementos corporativos de la organización ya sea misión, visión y valores, otorgándole que su posterior implementación sean lo más allegado y alineado posible a su estrategia corporativa.

### ✓ Objetivo general

Aumentar un 3% la rentabilidad para mediados del año 2024 con respecto a la correspondiente del año 2019, aumentando las ventas en el período 2021 – 2024 de la empresa Naranja mediante el desarrollo de nuevas tecnologías, que permitan obtener plataformas digitales diferenciales, mayor cuota de mercado y fidelización de clientela.

*Justificación:* Como bien sabemos, las organizaciones han ingresado en una era tecnológica y de digitalización por la misma presión del mercado e industria, que si bien no se ha desarrollado por completo, todas están obligadas a seguir este camino para no quedarse atrás frente a la competencia y al entendimiento de cada consumidor en específico, donde se nota tendencia firme a cambios constantes de las personas por no sentirse satisfechos con lo que actualmente le ofrecen, y es aquí donde se debe crear más que nunca una base de fidelidad y confianza que serán puntapié inicial para el constante desarrollo e innovación en la materia, obteniendo así una rentabilidad deseada

### ✓ Objetivos específicos

🚦 Aumentar las ventas en 10% para mediados del periodo 2024, aplicando mediante sistema/software un programa dedicado a perfiles inversores.

*Justificación:* La organización debe ofrecer un servicio destinado a aquellas personas que buscan un resguardo de sus ingresos que son sacudidas constantemente a causa de la inflación y demás variables económicas, donde

gracias a este programa se obtendrán nuevos clientes merendados de otras empresas que no lo ofrecen actualmente.

✚ Aumentar en 15% cartera de clientes que tenga como premisa un 7% de aumentar ventas para mediados del año 2024, implementando un sistema en plataforma e-commerce que diferencie productos y servicios de la competencia.

Justificación: Ofrecer en el mercado una plataforma innovadora y acorde al tiempo actual es la clave de éxito para no solo retener, sino además atraer nuevas ventas y convirtiéndose la plataforma en más intuitivo y atractivo, dando a conocer constantemente los beneficios y diferencias de usar las tarjetas de la organización respecto a las de la competencia.

✚ Aumentar la fidelización de clientela en un 40% que tenga como premisa un aumento de ingresos del 8% durante el periodo 2022 y mediados de 2023, a través de capacitaciones al área de ventas para disminución de errores internos y previsibilidad e importancia de innovaciones tecnológicas.

Justificación: La realización del manual y dictado de cursos de capacitación son necesarios para que el personal de ventas post capacitación tenga un mejor entendimiento no solo de las innovaciones tecnológicas que se implementaran, sino también de corregir errores internos habituales generando que puedan ofrecer a la comunidad de una manera más eficaz, eficiente y entendiendo los gustos y preferencias de los consumidores en conjunto al entendimiento de todos los productos y servicios con que cuenta y que va a contar la organización.

✓ Alcance del plan de implementación

➤ Alcance temporal: El plan de implementación a ejecutar llegará a su pico máximo de desarrollo y minimización de falencias para mediados del periodo 2024.

➤ Alcance geográfico: Tendrá un alcance en todo el territorio argentino donde será en todas las provincias por igual.

➤ Alcance de contenido: La herramienta a desarrollar será la planificación estratégica, fundamentándose en el uso de nuevas tecnologías que a través de ellas y de

una ejecución eficaz, se podrá penetrar en el mercado con productos novedosos y acordes a la época que dejará márgenes de rentabilidad y fidelización de consumidores.

✓ Planes de acción

I. El primer plan de acción se desarrolla con bases de promover un nuevo servicio denominado "Naranja Exclusive", que ofrecerá la organización en vistas de conseguir un aumento de ventas del 10% para mediados del periodo 2024, consistiendo en un grupo inversor donde todo potencial cliente o cliente pueda ingresar aceptando las clausulas provistas por la empresa entre las cuales se encuentra la adquisición del paquete comercial ofrecido por la empresa tal como requisito obligatorio la adquisición del ser usuario y estar al día con la tarjeta y, a través de asesores económicos bajo confidencialidad, capacitaran y llevarán a cabo las operaciones de inversión que la persona le indique ya sea en el corto, mediano o largo plazo y reservas en moneda.

II. Como siguiente plan de acción, consistirá en ser una mejora de la plataforma e-commerce con que actualmente ya cuenta la empresa, donde se expondrá a la hora de elegir un producto, una tabla comparativa que muestre las diferencias ya sean comisiones, cargos y tasas, y los beneficios de nuestras tarjetas respecto a los ofrecidos por la competencia, teniendo como objetivo primordial que nuestros clientes tengan toda la información necesaria para la mejor toma de decisiones, obteniendo un aumento del 15% en la cartera de clientes con premisa de aumentar un 7% las ventas para mediados del año 2024.

Tabla 1: Plan de acción número 1 y número 2

Plan de acción correspondiente número 1 y número 2				
Pasos a seguir	Tiempo		Responsable	Recursos financieros
	Inicio	Fin		
Averiguación de presupuestos	1/8/2021	1/10/2021	Gerente general	
Contratación asesores financieros	1/10/2021	1/11/2021	Administrador	\$ 3.500.000
Contratación de la mejor empresa según presupuesto para plataformas digitales	1/10/2021	1/11/2021	Gerente general	
Etapas de análisis	1/11/2021	1/2/2022	Ingeniero en sistemas	\$ 1.000.000
Diseño de entorno gráfico	1/2/2022	1/5/2022	Ingeniero en sistemas	\$ 800.000
Diseño de procesos detallado	1/5/2022	1/9/2022	Ingeniero en sistemas	\$ 800.000
Codificación y pruebas preliminares	1/9/2022	1/1/2023	Ingeniero en sistemas	\$ 900.000
Implementación	1/1/2023	1/4/2023	Ingeniero en sistemas	\$ 900.000
Puesta en marcha	1/4/2023	1/8/2023	Ingeniero en sistemas	\$ 700.000
Control de sistemas	1/8/2023	1/8/2024	Ingeniero en sistemas	\$ 900.000
Informe preliminar de resultados	1/1/2024	1/8/2024	Gerente general	

Fuente: Elaboración propia (2021)

III. Finalizando, como último plan de acción, se implementara el diseño de un manual y posteriores cursos de capacitaciones internas a cargo de un profesional contratado (couch) destinado al personal del área de ventas de las sucursales en un total de 100 personas que contengan el mayor índice de ventas en los últimos 5 años, con el fin de disminuir errores internos y transmitir la importancia y previsibilidad de las innovaciones tecnológicas, aumentando la fidelización de clientela en un 40% teniendo como premisa un aumento de ingresos del 8% durante el periodo 2022 y mediados de 2023, y control posterior hasta inicios de 2024.

Tabla 2: Plan de acción número 3

Plan de acción correspondiente número 3				
Pasos a seguir	Tiempo		Responsable	Recursos financieros
	Inicio	Fin		
Diseño de manual	1/8/2021	1/1/2022	Administrador	\$ 750.000
Diseño de capacitaciones	1/8/2021	1/1/2022	Profesional contratado	\$ 650.000
Dictado de cursos e implementación	1/1/2022	1/7/2023	Profesional contratado/Administrador	\$ 1.500.000
Horas extra capacitación	1/1/2022	1/7/2023	Administrador	\$ 2.052.000
Control y evaluación de desempeño	1/7/2023	1/1/2024	Administrador	\$ 1.500.000

Fuente: Elaboración propia (2021)

✓ Presupuestos

Para la concreción de dichos planes de acción, se establecerán sus presupuestos correspondientes proyectados en un plazo de 3 años teniendo en cuenta el monto a invertir y su temporalidad correspondiente.

Tabla 3: Presupuesto plan de acción número 1 y número 2

Presupuesto correspondiente plan de acción número 1 y 2					
Descripción de tareas	Temporalidad				Anexo
	2021	2022	2023	2024	
Plan de acción número 1 y 2					
Averiguación de presupuestos					Anexo 7 y 8
Contratación asesores financieros	\$ 3.500.000				Anexo 8
Contratación empresa					Anexo 7
Etapas de análisis	\$ 1.000.000				
Diseño de entorno gráfico		\$ 800.000			
Diseño de procesos detallado		\$ 800.000			
Codificación y pruebas preliminares		\$ 900.000			
Implementación			\$ 900.000		
Puesta en marcha			\$ 700.000		
Control de sistema				\$ 900.000	
Informe preliminar de resultados					
Total	\$ 4.500.000	\$ 2.500.000	\$ 1.600.000	\$ 900.000	

Fuente: Elaboración propia (2021)

Tabla 4: Presupuesto plan de acción número 3

Presupuesto correspondiente plan de acción número 3					
Descripción de tareas	Temporalidad				Anexo
Plan de acción número 3	2021	2022	2023	2024	
Diseño de manual	\$ 750.000				Anexo 8
Diseño de capacitaciones	\$ 650.000				
Dictado de cursos e implementación		\$ 1.500.000			
Horas extra capacitación		\$ 2.052.000			Anexo 8
Control y evaluación de desempeño			\$ 1.500.000		
<b>Total</b>	<b>\$ 1.400.000</b>	<b>\$ 3.552.000</b>	<b>\$ 1.500.000</b>		

Fuente: Elaboración propia (2021)

*Diagrama de Gantt*

Tabla 5: Diagrama de Gantt correspondiente a planes de acción número 1, 2 y 3

Propuesta: Aumento de rentabilidad del 3%	2021				2022				2023				2024												
Tiempo (en meses)	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
<b>Plan de acción número 1 y plan de acción número 2</b>																									
Averiguación de presupuestos																									
Contratación asesores financieros																									
Contratación de la mejor empresa según presupuesto																									
Etapa de análisis																									
Diseño de entorno gráfico																									
Diseño de procesos detallado																									
Codificación y pruebas preliminares																									
Implementación																									
Puesta en marcha																									
Control de sistema																									
Informe preliminar de resultados																									
<b>Plan de acción número 3</b>																									
Diseño de manual																									
Diseño de capacitaciones																									
Dictado de cursos e implementación																									
Control y evaluación de desempeño																									

Fuente: Elaboración propia (2021)

## Flujo de fondos

A continuación, correspondiente a la tabla número 6, se muestra el flujo de caja correspondiente a los años proyectados de los planes de acción pertenecientes al número 1, 2 y 3.

Tabla 6: Flujo de fondos

Flujo de caja				
TEMPORALIDAD	2021	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>				
Por servicios	\$ 30.710.923,50	\$ 42.995.292,90	\$ 57.828.668,95	\$ 77.779.559,74
Ingresos por financiación	\$ 33.338.787,64	\$ 46.674.302,69	\$ 62.776.937,12	\$ 84.434.980,43
Ingresos por Plan de accion 1		\$ 2.959.096,65	\$ 3.979.985,00	\$ 5.353.079,83
Ingresos por Plan de accion 2		\$ 2.062.400,70	\$ 2.773.928,94	\$ 3.744.804,07
Ingresos por plan de accion 3		\$ 3.586.783,82	\$ 4.842.158,16	\$ 6.512.702,73
<b>Total de ingresos</b>	<b>\$ 64.049.711,14</b>	<b>\$ 98.277.876,77</b>	<b>\$ 132.201.678,17</b>	<b>\$ 177.825.126,79</b>
<b>EGRESOS</b>				
Costo Por servicios	\$ -5.053.119,33	\$ -7.074.367,06	\$ -9.515.023,70	\$ -12.797.706,87
Gastos Operativos	\$ -32.982.984,79	\$ -46.176.178,71	\$ -62.106.960,37	\$ -83.533.861,69
Gastos por financiación	\$ -7.534.771,53	\$ -10.548.680,14	\$ -14.187.974,79	\$ -19.082.826,09
<b>Egresos por plan de accion 1 y 2</b>	<b>\$ -4.500.000,00</b>	<b>\$ -2.500.000,00</b>	<b>\$ -1.600.000,00</b>	<b>\$ -900.000,00</b>
<b>Egresos por plan de accion 3</b>	<b>\$ -1.400.000,00</b>	<b>\$ -3.552.000,00</b>	<b>\$ -1.500.000,00</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ -51.470.875,65</b>	<b>\$ -69.851.225,91</b>	<b>\$ -88.909.958,85</b>	<b>\$ -116.314.394,66</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 12.578.835,49</b>	<b>\$ 28.426.650,86</b>	<b>\$ 43.291.719,32</b>	<b>\$ 61.510.732,13</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 4.402.592,42</b>	<b>\$ 9.949.327,80</b>	<b>\$ 15.152.101,76</b>	<b>\$ 21.528.756,25</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 8.176.243,07</b>	<b>\$ 18.477.323,06</b>	<b>\$ 28.139.617,56</b>	<b>\$ 39.981.975,89</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 45.841.009,44</b>			
<b>TIR</b>	<b>93%</b>			

Fuente: Elaboración propia (2021)

Por contraparte, el correspondiente flujo de caja a 12 meses se encuentra en – (Anexo 9, pág. 47)

### Indicadores

Los indicadores han dado que el proyecto es redituable y posible de llevar a cabo. Cabe destacar que todos los presupuestos de cada plan de acción y el posterior flujo de caja han sido contemplados a lo largo de los años del proyecto con la inflación estimada correspondiente a esos años, y extraída las estimaciones del bca.

Tabla 7: Indicadores

<b>Inversión a realizar</b>	\$ -15.952.000,00
Flujo del período 1	\$ 8.176.243,07
Flujo del período 2	\$ 18.477.323,06
Flujo del período 3	\$ 28.139.617,56
Flujo del período 4	\$ 39.981.975,89
<b>VAN</b>	\$ 46.453.571,52
<b>TIR</b>	93%

Fuente: Elaboración propia (2021)

Tabla 8: Indicadores

<b>Beneficios</b>	\$ 35.814.939,90
<b>Costos</b>	\$ -15.952.000,00
<b>ROI</b>	325%
Rentabilidad alcanzada para 2024	22%
Rentabilidad correspondiente a balance 2019	19%
Diferencia	3%

Fuente: Elaboración propia (2021)

## **Conclusiones finales y recomendaciones profesionales**

Como se ha mencionado a lo largo del extenso análisis tanto interno como externo de la organización en cuestión y de la pertinente industria en la que se encuentra y es parte, se ha concluido de que frente a la situación actual que vive el país y los efectos devastadores económicos que ha dejado y sigue dejando la pandemia del COVID – 19, es redituable obtener un mayor porcentaje de rentabilidad que se presenta en el proyecto, que a través de plataformas digitales diferenciales y personal capacitado acorde a la organización, tendrá una mayor previsión y posibilidad de escenarios positivos frente a las constantes fluctuaciones que surgen con el correr del tiempo.

A lo largo del proyecto, se ha examinado y manifestado la importancia de llevar a cabo el objetivo general a través de sus correspondientes objetivos específicos, donde clarifica y demuestra que tan importante es estar en constante desarrollo y actualización en una industria tan competitiva como la mencionada, ya que cada persona al elegir un producto o servicio deposita toda su confianza y seguridad en que todas sus preferencias van a ser satisfechas de la mejor manera posible.

La industria de las entidades financieras y sus productos en conjunto crecen a pasos agigantados, donde junto a las ventajas competitivas que cada organización tiene actualmente las cuales las llevaron a que obtengan su posición vigente, no deben ser descuidadas ni quedadas en el tiempo, donde a través de nuevos desarrollos tecnológicos puedan defender no solo mejor su posición, sino escalar hacia más arriba.

A modo de recomendación profesional, se recomienda continuar y desarrollar los lineamientos y propuestas proyectadas por la herramienta de la planificación estratégica expuesta en el caso, donde atestigua que a través de planes de acción acordes a sus presupuestos conformes a estimaciones inflacionarias correspondiente a sus años, sus indicadores entregarán como resultado la rentabilidad deseada y la tan exigente fidelidad de clientela que es muy necesaria en los tiempos que corren.

Cabe destacar que la organización no debe endeudarse para llevar a cabo dicho proyecto, donde claramente sus beneficios prevalecen sobre los costos en inversión, su tasa interna de retorno es positiva y la rentabilidad alcanzada para el año 2024 y

comparándola con la rentabilidad del año 2019 es la buscada y deseada por la herramienta.

Con la correcta aplicación de la herramienta, se obtendrá mayor conocimiento y perspectiva en los canales donde cada consumidor dentro de la industria se informa e interactúa constantemente con la información necesaria antes de realizar y adquirir un servicio determinado, y es aquí donde es fundamental y clave de éxito mantener una relación de ida y vuelta para generar lazos de fidelidad, con el propósito de que se sientan parte e identificados con la marca dando como efecto positivo que crean en la organización y en toda la cartera que les ofrecen.

En cada caso, será fundamental el control y seguimiento pertinente de cada uno de los resultados que se van obteniendo con el correr del tiempo con miras a que a través de cada indicador ya sea van, roi y tir puedan ser medidos y modificados según los comportamientos cambiantes de la industria, y de esta manera poder obtener los resultados esperados y exployados en el proyecto.

Finalizando, se aconseja a modo de acompañamiento del proyecto o para un futuro próximo, el impulso de campañas en marketing que exponga y clarifique que la empresa se encuentra en constante innovación y desarrollo con la intención de que cada actual o potencial cliente se sienta asegurado y deposite toda su confianza en la entidad, dando como resultado un mejor posicionamiento de los productos y servicios que ofrece la organización actualmente.

Como último eslabón y haciendo foco en el contexto en el que participa continuamente la organización, se debe tener siempre presente que ante eventuales contextos de crisis por la que actualmente atraviesa el país y si bien se debe estar muy atento ante la jugada de cada participante de la industria, cada una de las dificultades que se hacen presentes significan, si se aprovechan de manera correcta los recursos y herramientas, infinidad de posibilidades nuevas en el que la mejor empresa que comprenda cada mensaje de la sociedad que se hace presente, podrá obtener una mayor diferenciación respecto al resto de los jugadores de la industria.

## Bibliografía

- ULATINA (2021) ¿Qué Son las tic? Recuperado de: <https://www.ulatina.ac.cr/blog/qu3-son-las-tic-y-para-que-sirven>
- NARANJAX (2021) ¿Qué es naranja x? ¿Quién puede usar la app naranja x? Recuperado de: <https://naranjax.com/preguntas-frecuentes.html#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20Naranja%20X%3F,exclusivas%2C%20A1y%20mucho%20m%C3%A1s!>
- CRECER (2016) Misión y visión en la empresa. ¿Por qué son importantes? Recuperado de: <http://www.crecer.cl/importancia-mision-vision-empresas/#:~:text=%C2%BFPor%20qu%C3%A9%20son%20importantes%3F&text=Definir%20de%20forma%20precisa%20la,se%20cumplir%C3%A1n%20las%20metas%20propuestas.&text=La%20misi%C3%B3n%20y%20visi%C3%B3n%20permite,de%20crecimiento%20y%20desarrollo%20futuro.>
- TELAM (2021). Oficializan la extensión del Programa Precios Máximos hasta el 15 de mayo. Recuperado de: <https://www.telam.com.ar/notas/202103/549196-ya-es-oficial-la-extension-del-programa-precios-maximos-hasta-el-15-de-mayo.html>
  - OCC (2021) ¿Qué es un análisis FODA, cómo se hace, para qué sirve? Recuperado de: <https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/>
  - CESLA (2021) Ministro de Economía asegura una desaceleración en la depreciación del peso argentino y una menor inflación. Recuperado de: <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-argentina.php?Id=20596>
  - BCC (2021) Coronavirus en Argentina: las 4 medidas con las que el país trata de salir de la profunda crisis económica que atraviesa. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-56597781>
  - ABA (2021) Nace “Santander for the seas” para preservar mares y océanos. Recuperado de: <https://aba-argentina.com/nace-santander-for-the-seas-para-preservar-mares-y-oceanos/>

- ADEN (2020) ¿Cómo las nuevas tecnologías están impactando en el sector financiero? Recuperado de: <https://www.aden.org/business-magazine/las-nuevas-tecnologias-estan-impactando-sector-financiero/#:~:text=El%20poder%20automatizar%20procesos%20repetitivos,aumento%20de%20las%20ventajas%20competitivas.>
- PROTECTORA (2021) CADA VEZ SE COMPRA MENOS CON TARJETA DE CRÉDITO. Recuperado de : <http://www.protectora.org.ar/noticias/cada-vez-se-compra-menos-con-tarjeta-de-credito/33941/>
- CESLA (2021) Indicadores diarios de los mercados financieros de Argentina. Recuperado de: <https://www.cesla.com/indicadores-diaris-mercados-financieros-argentina.php>
- NEGOCIOS (2021) Cadena de valor. Recuperado de: <https://negociosyempresa.com/analisis-cadena-de-valor/>
- PLANINICACI (2016) PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. Recuperado de: <http://planinicaci.blogspot.com/2016/07/planificacionestrategica-segun-autores.html>
- IPROFESIONAL (2021) Revelan cuánta plata hay que ganar cada mes para no ser pobre. Recuperado de: <https://www.iprofesional.com/economia/337030-revelan-cuanta-plata-hay-que-ganar-cada-mes-para-no-ser-pobre>
- TELAM (2021) El Gobierno proyecta un crecimiento del PBI de 7 por ciento en 2021. Recuperado de: <https://www.telam.com.ar/notas/202103/547650-guzman-crecimiento-pbi-7-por-ciento-2021.html>
- EY (2021) Los nuevos hábitos de consumo podrían acelerar cambios tributarios. Recuperado de: [https://www.ey.com/es\\_ar/news/2020/07/los-nuevos-habitos-de-consumo-podrian-acelerar-cambios-tributarios](https://www.ey.com/es_ar/news/2020/07/los-nuevos-habitos-de-consumo-podrian-acelerar-cambios-tributarios)
- SERVICIOS (2021) Ley 21.526 – Régimen general. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16071/texact.htm>
- GENWORDS (2021) 10 campañas que debes estudiar. Recuperado de: <https://www.genwords.com/blog/marketing-financiero-2>
- Michel Porter (2005). Ventaja Competitiva. México. Ediciones pirámide

- Slusarczyk Antosz, M., & Morales Merchán, N. H. (2016). Análisis de las estrategias empresariales y de las TIC.
- Roger J. Best (2007). Cuarta Edición. Madrid: Pearson Educación S.A.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). El plan estratégico en la práctica. Madrid: ESIC EDITORIAL
- Chiavenato (2011). Planeación estratégica (fundamentos y aplicaciones).
- Robbins y Coulter (2005). Administración. Decimosegunda edición. México. Pearson 2014.

## Anexos

### Anexo 1

“La misión y visión son el punto de partida desde el cual desarrollar estrategias para el crecimiento de la empresas. Unificar ambos en un único objetivo se traduce en progreso, porque hace que cada oportunidad que se presente a lo largo del camino se aproveche y se proyecta confianza en el público al que se dirige la empresa.” CRECER.CL (2016)

Fuente: CRECER (2016) Misión y visión en la empresa. ¿Por qué son importantes?  
Recuperado de: <http://www.crecer.cl/importancia-mision-vision-empresas/#:~:text=%C2%BFPor%20qu%C3%A9%20son%20importantes%3F&text=Definir%20de%20forma%20precisa%20la,se%20cumplir%C3%A1n%20las%20metas%20propuestas.&text=La%20misi%C3%B3n%20y%20visi%C3%B3n%20permite,de%20crecimiento%20y%20desarrollo%20futuro>

## Anexo 2

- a) Bancos comerciales
  - b) Bancos de inversión
  - c) Bancos hipotecarios
  - d) Compañías financieras
  - e) Sociedades de ahorro y préstamo para la vivienda u otros inmuebles
  - f) Cajas de crédito

Fuente: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16071/texact.htm> SERVICIOS (2021)

### Anexo 3:

La definición de cadena de valor de Porter se basa en un instrumento y modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial para generar valor al cliente final”. “Comprende los vínculos comerciales y los flujos de insumos, productos, información, recursos financieros, logística, comercialización y otros servicios que se establecen entre los diferentes agentes que intervienen en el suministro de productos y servicios a los consumidores finales. NEGOCIOS (2021)

Fuente: <https://negociosyempresa.com/analisis-cadena-de-valor/>  
NEGOCIOS (2021)

Anexo 4:

“Un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), o SWOT Analysis en inglés, es una herramienta de planeación y toma de decisiones que te ayuda a entender los factores internos y externos de una situación que quieras mejorar, innovar o incluso prevenir” OCC (2021).

- Fuente: : <https://www.occ.com.mx/blog/que-es-un-analisis-foda-y-como-se-hace/>

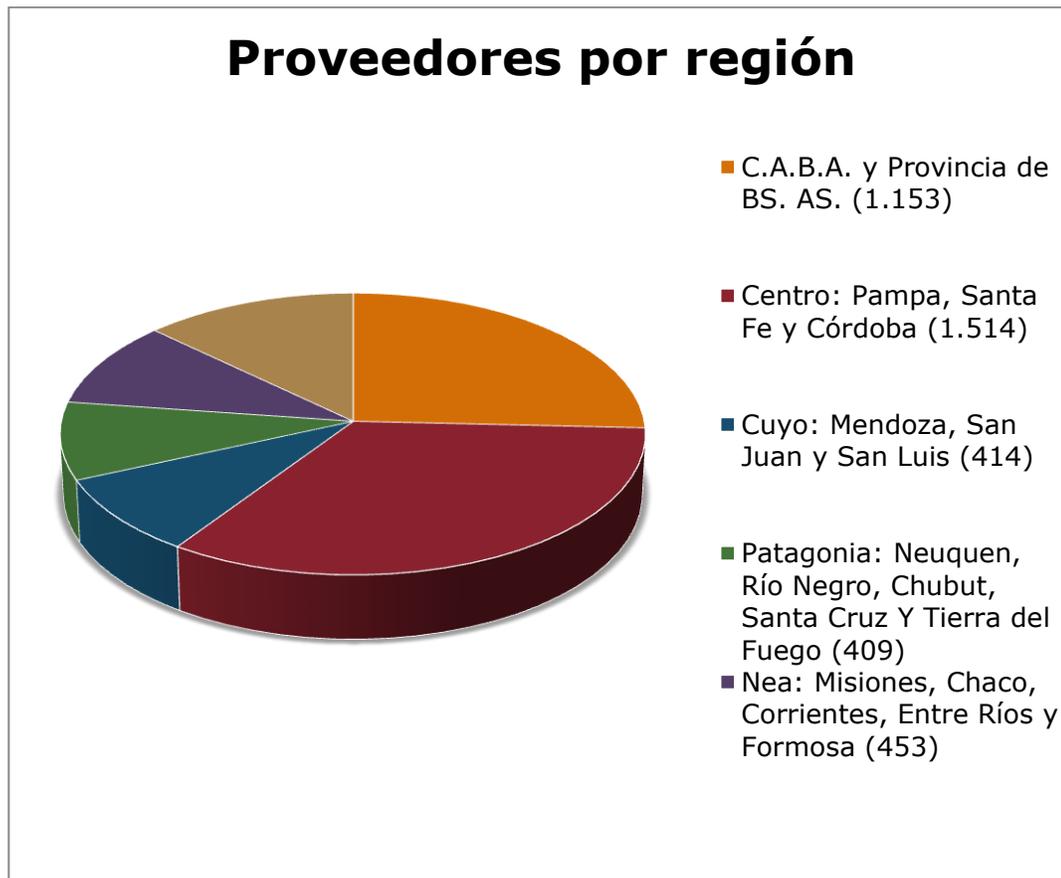
Anexo 5

	NOMBRE	ULTIMO DATO		VARIACION HACE...	
				3 MESES	1 AÑO
<b>Índices Bursátiles</b>	MERVAL	13-04-21	-0,89%	-7,73%	83,71%
<b>Tipo de interés bancario</b>	BAIBAR	12-04-21	29,70	27,43%	5,04%
<b>Indicador de riesgo país</b>	EMBI	12-04-21	1586	1384	3652
<b>Tipo de cambio con respecto al dólar</b>	PESO/\$	13-04-21	92,63	8,72%	42,35%

Fuente: <https://www.cesla.com/indicadores-diarios-mercados-financieros-argentina.php>

CESLA (2021)

Anexo 6



Fuente: Naranja (2019)

Anexo 7



Avellaneda 6737 – Santa Fe  
Tel: 342 626-6059  
Web: [www.processor.com.ar](http://www.processor.com.ar)  
Email: [info@processor.com.ar](mailto:info@processor.com.ar)

Santa Fe, 04 de Junio de 2021

**At.: Matías Barnaba**

**Ref.:** Desarrollo Plataforma Digital Gestión Financiera

De nuestra mayor consideración:

De acuerdo a las necesidades planteadas, nos es grato poner a vuestra entera disposición, nuestra oferta correspondiente al Desarrollo de una Plataforma Digital Gestión Financiera para incorporar a Web pre-existente y mejora de ya existente plataforma e-commerce.

Sin otro particular, y con el deseo que la información que a continuación detallamos pueda atender a vuestras inquietudes, quedamos a la espera de sus consideraciones y lo saludamos atte.

Anexo 7



Avellaneda 6737 – Santa Fe  
Tel: 342 626-6059  
Web: [www.processar.com.ar](http://www.processar.com.ar)  
Email: [info@processar.com.ar](mailto:info@processar.com.ar)



|

DETALLE
<p>Desarrollo de Plataforma Digital para Administración y Gestión de Información Comercial Financiera. El Sistema está orientado al manejo de productos comerciales de oferta financiera, posibilitando el registro, administración y seguimiento de asociados/clientes que adquieran dichos productos.</p> <p>Se cotiza de manera conjunta tanto a la implementación del nuevo servicio como de la mejora a la plataforma e-commerce existente, a ser las etapas de Análisis, Diseño de Entorno Gráfico, Diseño de Procesos detallado, Codificación y Pruebas Preliminares, Implementación y puesta en Marcha</p> <p>El tiempo estipulado de puesta en funcionamiento se estima en 22 meses</p> <p>El tiempo estipulado para posterior control se estima en 12 meses</p>
<b>TOTAL: \$ 6.000.000 Final</b>

Los precios están expresados en Peso argentino y no incluyen IVA

## Anexo 8

Presupuesto realizado a través de entrevista a consultoría financiera para asesores financieros donde arroja los números previstos correspondiente al plan de acción número 1 y 2

Presupuesto elaborado a base de entrevista a Coach profesional en cursos de capacitación, junto a elaboración de horas extra a base de cálculo sobre fórmula, correspondiente a plan de acción número 3.

Sueldo básico mínimo: \$57.000

Cantidad de empleados: 100 en el área ventas dentro de las sucursales del país

Capacitación: 4 horas por mes, durante 18 meses.

$(\text{Sueldo básico mínimo}/200 * (\text{cantidad de horas}) * 1,5) * \text{Cantidad de empleados}$

$\$57.000/200 * (72) * 100 = \$2.052.000$

Nota: Todos los presupuestos han sido verificados y proyectados a estimaciones inflacionarias hacia los próximos años en conjunto con los años del proyecto.

Anexo 9

Año	2022											
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Por servicios	3.582.941	3582941	3582941	3582941	3582941	3582941	3582941	3582941	3582941	3582941	3582941	3582941
Ingresos por financiación	3.889.525,22	3889525,224	3889525,224	3889525,224	3889525,224	3889525,224	3889525,224	3889525,224	3889525,224	3889525,22	3889525,22	3889525,22
Ingresos por plan de accion 1	246.591,39	246591,3875	246591,3875	246591,3875	246591,3875	246591,3875	246591,3875	246591,3875	246591,3875	246591,388	246591,388	246591,388
Ingresos por plan de accion 2	171.866.725	171866725	171866725	171866725	171866725	171866725	171866725	171866725	171866725	171866725	171866725	171866725
Ingresos por plan de accion 3	298.898,65	298898,6475	298898,6475	298898,6475	298898,6475	298898,6475	298898,6475	298898,6475	298898,6475	298898,648	298898,648	298898,648
<b>Total ingresos</b>	8.189.823,06	8189823,064	8189823,064	8189823,064	8189823,064	8189823,064	8189823,064	8189823,064	8189823,064	8189823,06	8189823,06	8189823,06
Costo por servicios	-589.530,59	-589530,5883	-589530,5883	-589530,5883	-589530,5883	-589530,5883	-589530,5883	-589530,5883	-589530,5883	-589530,588	-589530,588	-589530,588
Gastos operativos	-3.848.014,89	-3.848.014,89	-3848014,89	-3848014,89	-3848014,89	-3848014,89	-3848014,89	-3848014,89	-3848014,89	-3848014,89	-3848014,89	-3848014,89
Gastos por financiación	-879.056,68	-879.056,68	-879056,68	-879056,68	-879056,68	-879056,68	-879056,68	-879056,68	-879056,68	-879056,68	-879056,68	-879056,68
Egresos por plan de accion 1 y 2	-208.333,33	-208.333,33	-208.333,33	-208333,33	-208333,33	-208333,33	-208333,33	-208333,33	-208333,33	-208333,33	-208333,33	-208333,33
Egresos por plan de accion 3	-296.000	-296.000	-296000	-296000	-296000	-296000	-296000	-296000	-296000	-296000	-296000	-296000
<b>Total de egresos</b>	-5.820.935,49	-5.820.935,49	-5820935,49	-5820935,49	-5820935,49	-5820935,49	-5820935,49	-5820935,49	-5820935,49	-5820935,49	-5820935,49	-5820935,49
Utilidad bruta	2.368.887,57	2368887,567	2368887,567	2368887,567	2368887,567	2368887,567	2368887,567	2368887,567	2368887,567	2368887,57	2368887,57	2368887,57
Impuesto a las ganancias	829.110,65	829110,65	829110,65	829110,65	829110,65	829110,65	829110,65	829110,65	829110,65	829110,65	829110,65	829110,65
<b>Utilidad Neta</b>	1.539.776,92	1539776,922	1539776,922	1539776,922	1539776,922	1539776,922	1539776,922	1539776,922	1539776,922	1539776,92	1539776,92	1539776,92
<b>VAN 12 meses (2022)</b>	4.704.658,45											

Fuente: Elaboración propia (2021)