



Trabajo Final de Graduación

“Planificación Estratégica en el Servicio de Fintech de Tarjeta Naranja”

Autora: Galy Yamila Belén

D.N.I 34.363.426

Nº de Legajo:

Carrera: Licenciatura en Administración.

Profesor: Dr Carlos Vittar

Indice

Resumen.....	4
Introducción	6
Análisis de Situación.....	8
Análisis Externo:	8
Político:	8
Economía:.....	9
Social	9
Tecnológico.....	10
Ecológico.....	10
Legales:	11
<i>Análisis del Micro Entorno:</i>	11
5 Fuerzas de Porter	11
Análisis Interno: Cadena de Valor	12
Actividades primarias.....	12
Actividades de soporte	13
Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas:	15
Fortalezas:	15
Oportunidades:	16
Debilidades:.....	16
Amenazas:	17
Marco Teórico	19
Discusión y conclusión.....	20
Plan de implementación	21
Objetivo General	21
Fundamentación:	22
Objetivos específicos.....	22
Justificación:.....	22
Descripción de la acción: “Creación de una app”	23
Descripción de la acción: “Capacitación al personal de atención al cliente”	25
Descripción de la acción: “Capacitación al mando alto”	27
Gantt:.....	28
Flujo de caja:	28
Conclusión.....	31

Referencia:	33
Anexos:.....	37
Anexo 1	37
Anexo 2	38
Anexo 3	41

Resumen

El presente trabajo final de grado se basa en el reporte de caso de la empresa Tarjeta Naranja S.A dedicada a brindar servicios financieros.

Se propone el mejoramiento del servicio fintech en el que la empresa se encuentra incursionando; el mismo se basa en la herramienta de la Planificación Estratégica y se plantea como objetivo general aumentar la rentabilidad incrementando las ventas en un 25% proyectado en los años 2021 al 2024.

Para lograr la propuesta se ha realizado un análisis de situación actual de la empresa, sus variables del macro entorno que afectan a la misma, como también las variables internas que se observan en ella. Luego se citaron como base de estudio a diferentes autores y referentes de la Planificación Estratégica.

Finalmente se proponen los planes de implementación, sus indicadores, se justifica su ejecución y se exponen problemáticas que exceden al presente TFG pero son oportunidades a tener en cuenta para futuras investigaciones.

Palabras claves: Planificación Estratégica; Fintech; rentabilidad; ventas; servicios financieros.

Abstract

The following final degree project is based on the case report of the Tarjeta Naranja S.A company devoted to providing financial services.

The improvement of the fintech service is proposed; it is based on the Strategic Planning tool and the general objective is to increase profitability by growing sales by 25% expected in the years 2021 to 2024.

To achieve the proposal, an analysis of the current situation of the company has been carried out, its variables of the macro environment that affect it, as well as the internal variables that are observed. Then, different authors and referents of Strategic Planning were cited as the basis of study

Finally, the implementation plans and their indicators are proposed, their execution is justified and problems are exposed that exceed the present FDP but are opportunities to take into consideration for future researches.

Keywords: Strategic Planning; Fintech; cost effectiveness; sales; financial services.

Introducción

El presente trabajo final se llevara a cabo mediante el reporte de caso estudiando a la empresa Tarjeta Naranja S.A. la cual se encarga de brindar servicios financieros y se encuentra actualmente incursionando en el sector fintech (Tarjeta Naranja, 2021).

Las empresas argentinas siempre trabajan con factores económicos oscilantes que acarrearán consigo grandes crisis o momentos de expansión, estas fluctuaciones económicas propias del país más los indicadores macroeconómicos internacionales ponen constantemente a prueba a todas las compañías argentinas pero por sobre todo a las del sector financiero donde nos encontramos inmersos.

Tarjeta Naranja surge como tarjeta de crédito desde 1985 fundada en Córdoba, con criterio local, hoy es líder a nivel nacional. Su casa central ubicada en Sucre ciudad de Córdoba. En 1995 el Banco Galicia se incorpora como accionista, entre 1998 y 2005 concretan alianzas con Visa, luego con Mastercard y American Express. Desde sus comienzos para la empresa fue y es fundamental optimizar la atención al cliente de esta manera a través del tiempo fue incorporando herramientas para llevar a cabo su objetivo. En el país más del 35 % de la población utiliza tarjeta de crédito las cuales 19% utiliza Tarjeta Naranja la cual la posiciona como una empresa líder en Argentina en emitir plásticos, en la actualidad lleva emitidos más 08 (ocho) millones de tarjetas y cuenta con 4,5 millones de clientes (Tarjeta Naranja, 2021).

El área de Marketing fue integrada en el año 2002 con el objetivo de popularizar la marca, si bien al día de hoy lo han logrado, posee un desarrollo informal y desorganizado, sumado a las necesidades actuales que una empresa con la envergadura de Naranja necesita es primordial atacar este inconveniente (Tarjeta Naranja, 2021). Se hace evidente el funcionamiento de esta área al leer los comentarios de los usuarios en las redes sociales, con respecto a la entrega de los productos (tarjetas) los cuales tardan en llegar generando mal estar a los clientes (facebook, 2021).

Otro factor a mejorar es la evolución tecnológica si bien es un asunto muy en claro para la empresa ya que poseen su Misión abocado a este tema, cabe señalar que se encuentran en un sector nuevo con características particulares, el cual su buen aprovechamiento puede generar un crecimiento exponencial en la empresa. Las fintech

termino que salió a la luz en la década del 80, pero que en nuestro país se empezó a utilizar hace muy poco no solo su término sino también su funcionamiento, estas poseen una oportunidad de demanda actual y futura alentadora, acentuándose aún más con el proceso de pandemia que se vivió y se vive en la actualidad (infobae,2021).

Es por ello que el presente reporte hará énfasis en optimizar y mejorar el servicio como fintech, se utilizará una planificación estratégica para aumentar la rentabilidad, mejorando como un todo a la organización, en la evolución digital, fidelización de clientes, seguridad informática, capacitación, financiación mas competitiva, entre otros.

Como antecedente teórico: Fred R. David en su libro conceptos de Administración Estratégica (novena edición), relata la formulación, implementación y evaluación de la planificación estratégica como el mejor medio para la obtención de los objetivos de una empresas, no solamente marcando los conceptos teóricos sino también mostrando ejemplos de casos reales.

Como antecedente de campo: Se puede observar la utilización de la planificación estratégica de BBVA Francés y en su página web se ve reflejado como también en su trayectoria, más precisamente se puede visualizar en (Accionista, Estrategia 2019)

Estos antecedentes le sirven al trabajo final como referencia para su formulación y comprobación de que el instrumento en cuestión es efectivo para el objetivo que se quiere alcanzar.

Análisis de Situación

El presente análisis se hará teniendo en cuenta el sector financiero, actualmente ha evolucionado sobre todo en las prestación de diversos servicios informáticos que el mercado demanda de las empresas, es por ello que Tarjeta Naranja S.A debe hacer énfasis en seguir actualizando sus plataformas digitales centralizándose en la demanda de servicios y en las experiencias de los clientes, todo ello implicará que se aboquen los esfuerzos en mantener un desarrollo constante en tecnología e informática, permitiendo que la compañía sostenga su posición en el mercado y además genere una mayor rentabilidad. Un inconveniente que afecta al sector financiero es la inflación, la cual genera pérdida del poder adquisitivo de la moneda, incidiendo en elevadas tasas de financiación.

Se busca aumentar la rentabilidad mejorando los canales digitales, ya que tarjeta naranja se insertó tarde en este ámbito, y trajo consigo un retraso al momento de innovar, la pandemia le forjo acelerar este proceso y lo hizo a su marcha, a su vez también se buscara más competitividad en las tasas, en la automatización de los procesos, fidelización de clientes, vanguardia tecnológica entre otros.

Análisis Externo:

Politico: Argentina ha declarado la emergencia pública a través de la Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva N° 27.541y ampliada con con el DNU 260/2020, repercutiendo en todas los sistemas productivos del país, para paliar la crisis y sostener un orden sanitario se han establecido nuevos programas de ayuda económica a través de los distintos organismos y mediante DNU se formalizaron parámetros para definir la situación epidemiológica y sanitaria del país. Todas estas decisiones agravaron la crisis económica que venía atravesando el país hace más de dos años así se crea el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP) aportando ayuda a las empresas y trabajadores afectados directamente por la caída de la actividad económica (CEPAL 2021), también establecieron normas de protección laboral que afectan a las empresas como ser el despido con doble indemnización. (ERREPAR 2021).

En materia legislativa el Congreso nacional empieza a introducir proyectos con los cuales pretende establecer topes en las tasa aplicadas a los morosos de préstamos, seguros y tarjetas de créditos, además de la no incorporación de gastos administrativos, intereses

punitivos u otros conceptos. Esta información exógena en caso de llevarse adelante repercute en los costos actuales, ganancias y en caso de realizar proyecciones se deben contemplar este tipo de acciones por parte de los gobiernos (Infobae, 2021).

Otro escenario político importante a analizar son las elecciones, que traen consigo una cierta tensión en indicadores útiles para las empresas financieras como el tipo de cambio del dólar, el valor de las acciones y bonos argentinos, como así también los acuerdos con los acreedores argentinos FMI (Infobae, 2021).

Economía: Teniendo en cuenta algunas datos del 2020 como el cierre de unas 20.000 pymes y se registró la pérdida de 100.000 puestos de empleo formal (Iprofesional, 2021), los números para el 2021 no son del todo alentadores, el índice de producción industrial manufacturero (IPI) muestra un crecimiento interanual del 13 % pero tuvo una caída de 2,6% con relación al mes anterior (Clarín, 2021), otro dato es el de la inflación que en julio tuvo una suba interanual de 51.8% y un acumulado (a julio 2021) del 29,1%, la desocupación alcanzó en el primer trimestre 10,2% y la pobreza llegó a los 40,9% (INDEC, 2021).

El análisis de los indicadores económicos en su conjunto hacen que el panorama para el país no sea bueno y sobre todo en el sector financiero, donde las tasas de inflación se mantienen altas y cuesta proyectar tasas moderadoras donde congenien una ganancia para el sector pero que a su vez atraiga más clientes. Además los datos desesperantes en los cierres de pymes y pérdidas de trabajos registrados denotan que clientes actuales pierdan sus fuentes de ingresos y con ello no puedan hacer frente a sus obligaciones con el sector financiero y con una mirada crítica los préstamos personales terminan siendo más riesgosos (Infobae, 2021).

Social: El efecto del consumo debido a la pandemia trajo consigo cambios en las costumbres de muchos argentinos donde miles de personas realizaron compras por primera vez en internet, otra herramienta muy utilizada durante el 2020 fueron las opciones de pagos digitales, para mostrar algunos números en marzo/2020 las compras de supermercados aumentaron un 86% y para agosto/2020 las ventas totales en internet superaron el 84%.

Otro punto del covid-19 son los puntos de contagios lo que hizo que los usuarios dejen de lado el efectivo y se vuelquen al contactless ya sean en el uso de tarjetas o pagos con QR.

También el ecosistema de las fintech se ha visto modificado dando así la entrada en 2020 de 90 nuevas compañías (mediados de 2019 habían 133 y para el 2020 ya eran 223 fintech (El economista, 2020).

Es por ello que el modelo de negocio se centra en los clientes y sus experiencias, las compañías financieras deben estar cada vez más cerca, brindando las mejores experiencias con nuevos productos y herramientas innovadores.

Tecnológico: Los cambios dentro de la industria financiera ya se venían dando con la pandemia, pero sucedieron tres nuevas tecnologías: 1) las fintech: tomaron mayor relevancia donde con altos niveles de digitalización se empezaron a brindar mejores servicios y/o cubrieron demandas no satisfechas por la banca; 2) los bancos: empezaron a desarrollar sus propias redes, adaptándose a los cambios tecnológicos; 3) billeteras digitales: se desarrollaron herramientas basadas en las tecnologías NFC y contactless. Todo el mundo tecnológico hace que la competencia sea elevada y obliga a las empresas financieras a innovar constantemente.

Ecológico: Al momento de llevar a cabo un análisis ecológico o desarrollo medio ambientalistas con respecto a las fintech se puede observar que no existen datos concretos para el beneficio o daño que traen consigo, por ejemplo al tratarse de empresas tecnológicas y basan sus actividades apoyadas en procesos en línea el consumo de papel es limitado o casi nulo, ayudando así a la huella de carbono, sin embargo en el análisis de las operaciones digitales el uso de las computadoras y los servidores implica un consumo de energía eléctrica alto, a su vez las compañías tecnológicas intensivas son grandes consumidoras de elementos o insumos con base mineral no siempre son extraídos constantemente (Camara fintech, 2019). Cabe destacar la tarea del BCRA que, con su comunicación “A” 6664 (05/04/2019) y su posterior actualización la comunicación A 6892 (05/02/2020) establece cuidados en el medio ambiente a través de la utilización de medios electrónicos para la comunicaciones a los usuarios de los servicios financieros.

Legales: En Argentina las prestaciones de los servicios financieros están reguladas por: financieros se concentra en tres entes: el Banco Central de la República Argentina (BCRA), la Comisión Nacional de Valores (CNV) y la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN). Además siguiendo la materia regulatoria el 22/10/2020 la Comunicación A 7146 del BCRA extendiendo la aplicación de las disposiciones de la ley de entidades financieras a “Otros proveedores no financieros de crédito”, las misma comprende a las “fintech” de crédito, las empresas emisoras de tarjetas de crédito por las financiaciones que no se rigen por la ley de tarjetas de crédito, las empresas de venta de electrodomésticos que ofrecen financiaciones (Editorial Errepar, 2020).

El Covid-19 trajo consigo la implementación del despido con doble indemnización establecieron una norma de protección laboral que afectan a las empresas al no permitir llevar a cabo la reducción del personal para poder mantenerse de pie (ERREPAR, 2021).

Análisis del Micro Entorno:

5 Fuerzas de Porter:

Poder de negociación con los clientes: la industria financiera se dirige a clientes con diferente poder adquisitivo, que se encuentren bancarizados o no, en condición de estabilidad laboral o desocupados a esto sumado, a que existen regulaciones, requisitos, cumplimientos fiscales, que imposibilitan el acceso crediticio en el sistema bancario a un grupo generalizados de individuos, es por ellos que se ven obligados a contratar servicios de las entidades financieras haciendo bajo el poder de negociación de los clientes (iproup, 2020).

Poder de negociación con los proveedores: se puede distinguir dos tipos de proveedores aquellos de producción, que hacen al core de la compañía como por ejemplo las tarjetas plásticas, insumos informáticos, las cuales poseen un alto poder de negociación. Luego se encuentran aquellos proveedores de soporte necesario para el funcionamiento de la empresa, por ejemplo artículos de librería, indumentaria, etc los cuales poseen bajo poder de negociación.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: En Argentina el sistema financiero se encuentra con altas barreras que dificultan el ingreso al mercado de

nuevos competidores entre ellos se distinguen: requisitos legales, fiscales, laborales, alta inversión inicial, alto riesgo, inestabilidad económica.

Amenaza de entrada de productos sustitutos: existen una amplia gama de servicios sustitutos, los cuales satisfacen las mismas necesidades que una financiera, podemos nombrar a los diversos bancos tanto nacionales como internacionales, entidades no financieras, mutuales, cooperativas y las que no se encuentran registradas.

Rivalidad entre competidores: En argentina existen 78 entidades financiera que se encuentran reguladas por el BCRA, 124 emisoras de tarjetas de créditos y 237 que proveen créditos sin ser entidades financieras, estos se encuentran registrados, a ello también hay que sumarle algunas mutuales y cooperativas no registradas. Se puede diferenciar dos tipos de competidores aquellos que se encuentran registrados y aquellos que no, luego, aquellos que ofrecen el servicio en condiciones similares a una financieras como ser entidades no financieras, mutuales, cooperativas, no registradas, que satisfacen la misma necesidad, estas últimas poseen una alta rivalidad (argentina, 2018).

Análisis Interno: Cadena de Valor

Actividades primarias

Logística interna: Personal de contacto: el personal se caracteriza por poseer distintos perfiles, edades y profesiones y son libres de dar su opinión para añadir valor al trabajo, desde el inicio la empresa utilizó herramientas para optimizar la atención al cliente y empleados, esto derivó a que hoy se posicionó entre las 200 compañías más admiradas del país.

Operaciones: Prestación: Tarjeta Naranja brinda servicios financieros, ofreciendo productos y soluciones para el ahorro, inversión, y consumo con calidad y gestión basada en procesos sostenibles, a través de tarjetas de créditos, préstamos, seguros etc para la sociedad Argentina, de esta manera genera circulación del dinero. Soporte físico y habilidades: la empresa cuenta con 238 sucursales en todo el país, 8 sucursales del futuro, 8.559.157 total de plástico emitidos al 2019. Por otro lado cuenta con empleados capaces de

transmitir su cultura, con perfil disruptivo tolerantes, y visión exponencial del futuro. También posee página web y una plataforma para gestionar diversas actividades.

Logística externa: despacho de pedidos, informes entornos a ventas, inventario. Las herramientas y los canales de distribución deben ser necesariamente óptimos y confiables para una compañía líder en la entrega de plásticos, es por ello que la compañía cubre estas necesidades brindando distintos canales de distribución con envíos a domicilio o retiros en sucursales. La información obtenida desde el entorno de ventas permite visualizar que las operaciones digitales en el sector financiero tienen año a año un gran incremento (600.000 nuevos usuarios de enero a septiembre 2.020).

Marketing y Ventas: el área de Marketing desde sus comienzos posee desarrollo informal y desorganización y en la actualidad se ve reflejado la necesidad de estandarizar procedimientos, de brindar una estructura formal, para llegar a la utilización óptima de recurso. Por suerte el sector de ventas no se vio tan afectado por esta aérea, pero se debe atacar el problema en la brevedad ya que es uno de los eslabones controlables y más importantes para la empresa de servicio.

Servicios: soporte tecnológico, eje el producto se daño como las personas pueden repararlo (pos venta) En lo que respecta a los servicios el soporte tecnológico cuenta con un equipo externo de operarios informáticos que prestan sus servicios continuamente a la empresa. La atención call center y distribución de sucursales en todo el país permite brindar asesoramiento a nuestros clientes ante robos, hurtos, extravíos de plásticos y complicaciones con los sistemas, App y aplicaciones.

Actividades de soporte:

Infraestructura de la empresa: la empresa se encuentra en toda Argentina cuenta con 154 sucursales, 22 MUN (mini unidad de negocio) 20 receptoría, 4 stands y 2 locales de operaciones virtuales. Posee un diseño de organización flexible, para ello repensaron su manera de organizarse e implementaron la creación de tribus y centros de excelencia (CoEs), la cual

consiste en conformar equipos interdisciplinarios y colaboradores, para un trabajo en conjunto de esta manera delimitar y ejecutar sus propias estrategias. El Directorio certifica la estrategia, también existe una gerencia de compliance, la cual se encarga de la aplicación del código de ética, normas y regulaciones en materia legal financiera y de seguridad para hacer frente a diferentes tipos de delitos. Se puede observar comités de gestión, de auditoría, de control y Prevención del Lavado de dinero, integridad de la información.

Gestión de Recursos Humanos: Para la empresa la cultura es primordial y se debe ver reflejado en el accionar de sus empleados, para ellos las personas son su centro siempre. El personal es constantemente capacitado, la organización es flexible, desde el 2020 cuentan con tribus (equipos interdisciplinarios) y Coes (colaboradores) los cuales trabajan en conjunto para llevar sus propias estrategias y ejecutarlas. El directorio apoya el plan estratégico con lineamientos de calidad para la obtención de sus resultados.

Desarrollo de tecnología: En el año 2017 empezaron con la transformación hacia la evolución digital, mejorando la experiencia del cliente, e incorporando en su plataforma digital productos existentes. La organización posee una administración estratégica, una gestión de gobierno, y el organigrama de la empresa cuenta con: Directorio, Presidente, vicepresidente, Director Gral, Direcciones de: Comercial, Operaciones, Sistemas, Gerencias de : Seguridad de información, Impuestos y legales, Jefatura Auditoría.

Abastecimiento: La empresa requiere insumos para la producción, todo aquello relacionado con el core de la empresa, y de soporte, todo aquello necesario para su operatoria. Cuenta con 4250 proveedores activos, entre ellos podemos mencionar algunos como ser: profesionales, consultoras, servicios informáticos, hoteles, publicidad, cobranzas etc.

Margen: Tarjeta Naranja es líder en su sector cuenta con cobertura nacional. Posee una herramienta digital, NPS, el cual sirve para medir la satisfacción de sus clientes si estos recomendarían o no la empresa, con el objetivo de mejorar sus necesidades y el servicio prestado. En el año 2019 el indicador de la empresa fue de 49 puntos, muy buen indicador y el cual está a un punto de ser un resultado excelente.

Analisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas:

A continuación, se presenta la matriz FODA de Tarjeta Naranja S.A,

	Análisis Interno	Análisis Externo
Po sitivo +	<p>Fortaleza</p> <p>Fusión con Nevada. Elección de proveedores nacionales. Posee planificación estratégica. Trato cercano con el cliente. Evolución digital. Capacitación constante. Buen clima laboral. Compromiso con el futuro.</p>	<p>Oportunidad</p> <p>Regulación de empleados informáticos. Aplicación de normas NIC Pandemia Covid-19 Aumento de la demanda de la tecnológica.</p>
Ne gativo -	<p>Debilidades</p> <p>Inseguridad informática. Demoras en la entrega del producto. Informalidades en el área de marketing. Altos intereses Desigualdad de promociones en las diferentes provincias.</p>	<p>Amenaza</p> <p>Cibercrimen. Inflación. Políticas Laborales. Nuevas Fintech</p>

Fortalezas:

Fusión con nevada: permitió aumentar los clientes y red de comercio, ya que poseen conocimiento y reconocimiento territorial en 15 provincias ubicadas en el centro y norte del país.(Oracle jul 01,2016).

Elección de proveedores nacionales: al seleccionar proveedores nacionales la empresa hace referencia a la política que sigue y crea vínculos de pertenencia.

Posee planificación estratégica: la empresa posee visión, misión, propósitos, valores, proyectos estratégicos, de esta manera la empresa cuenta con una dirección, guía, para cumplir sus objetivos.

Trato cercano con el cliente: es una distinción del servicio al cliente que posee tarjeta naranja, de esta manera es posible demostrar un servicio de calidad, captar más clientes y fidelizar con ellos.

Evolución digital: sin evolución digital en una era tecnológica como la actual, se pierde cuota de mercado, se alejan los clientes y se dificultará la comunicación con ellos, mientras mejores servicios digitales se ofrezcan mejor será el servicio brindado y contaremos con una ventaja competitiva.

Capacitación constante: personal capacitado e incentivado a potenciar el talento son herramientas para evolucionar la cultura y distinción de la empresa.

Buen clima laboral: con ello se logra la motivación y satisfacción del empleado derivándolo en productividad para la empresa.

Compromiso con el futuro: contar con una gestión sustentable y responsabilidad social, habla de la conciencia y compromiso con el medio ambiente. Esto permite mantener vínculos que ayudan a fortalecer a la empresa.

Oportunidades:

Regulación de empleados informáticos: Incremento de seguridad legal para contratar a empleados informáticos.

Aplicación normas NIC 29: estados contables con moneda homogénea, hacen más objetiva la realidad actual.

Pandemia covid-19: Aumento en la demanda de servicios digitales.

Debilidades:

Inseguridad Informática: cabe destacar que a principio del año 2021 la página web de la empresa sufrió un ataque informático, provocando inconvenientes para operar en el sitio. (viapais 2021) .

Demoras en la entrega del producto: se podrá constatar en el Facebook oficial de naranja los innumerables comentarios que hacen alusión a las demoras en la entrega de las tarjetas de crédito, punto desfavorable para la empresa.(fb.naranjax,2021).

Informalidades en el área de marketing: existe un desarrollo informal y desorganizado provocando un obstáculo para cumplir con el objetivo de la empresa y en un eslabón primordial de su cadena de valor.

Altos intereses: en comparación con algunos agentes del sector el costo de algunos servicios resulta elevado para los clientes.

Desigualdad de promociones en las diferentes provincias: No poseen las mismas accesibilidades y/o promociones en el uso de las tarjetas en las distintas provincias del país.

Amenazas:

Cibercrimen: todo lo que se encuentra en la red está expuesto a este fenómeno es por ello que grandes corporaciones en conjunto con los gobiernos destinan fondos para el desarrollo de tecnología que protegen sus bases de datos a sus usuarios y clientes (Cibercrimen, 2021).

Inflación: en un país como Argentina, la inflación es una variable impredecible.

Políticas Laborales: aprobación de la doble indemnización.

Nuevas Fintech: durante el 2020 se incorporaron al 90 nuevas haciendo un total de 223 (El economista 2020).

Matriz BCG:

Estrella: Productos que comienzan a tener una buena rentabilidad. Se requiere una inversión alta y técnicas dedicadas a posicionar las mercancías. Se encuentra tarjeta naranja Visa ya que mensualmente emiten más tarjetas que todos los bancos juntos, nos dan una pauta de su crecimiento en auge.

Interrogante: Productos que acaban de introducirse en el mercado. Son productos innovadores, pero con ventas escasas todavía. En este cuadrante encontramos a toda evolución digital de Naranja la cual tuvo de enero a septiembre del 2020 600.000 nuevos usuarios utilizando productos como Naranja X, la cual fue lanzada en septiembre del 2019, a Naranja Viajes que en el primer trimestre del 2019 incorporaron la sección vuelos y Naranja

Pos un producto lanzado también en el 2019, otros producto la Marketplace Tienda Naranja con una importante mención que este último alcanzó los \$742 millones de julio a septiembre de 2.020, además debemos exponer que se registraron en promedio 1.300.000 pagos electrónicos por mes, donde 650.000 se realizaron por el botón de pago Naranja Online y App Naranja. La transformación de la red de sucursales donde se incorporaron sucursales del futuro para mejorar y ampliar la atención a sus clientes.

Vaca: Estos productos están consolidados en el mercado, no van a crecer más, pero poseen un volumen estable de ventas. En esta categoría se encuentran las tarjetas de créditos donde cuenta con 9.000.0000 de tarjetas activas con productos en general la naranja, masterCard, american express, exceptuando a la Visa, las cuales si bien no poseen un crecimiento como el de Visa pero su volumen de ventas se mantienen estables, así podemos mencionar que de enero a septiembre del 2.020 se registraron 116.188.320 transacciones entre compras, débitos automáticos y extracciones de cajeros, otros producto son los préstamos personales, los seguros y asistencias donde estos últimos tuvieron en promedio por mes 82.000 nuevas altas en el tercer trimestre del 2.020 (destacándose el seguro de motos).

Perro: Aquellos productos que se encuentran en la última fase de su ciclo de vida. Ha disminuido su crecimiento y su participación en el mercado. Se puede nombrar a las revistas y editoriales en forma impresa ya que la misma se proporciona de manera gratuita a quienes tienen suscripciones, dichos productos acarrear grandes costos no solamente de edición sino también de distribución.

La matriz BCG es una herramienta la cual permitirá visualizar a nivel global que estrategias seguir con cada producto y saber en cuales invertir. Por ejemplo en este caso se deben seguir con lupa a los productos interrogantes, necesitan invertir tiempo y capital para que esos productos se vuelvan estrellas. Las tarjetas Naranja MasterCard American Express, productos vacas al igual que préstamos, deben mantenerse en el mercado son la estabilidad de la empresa. Visa es la gran estrella del mercado la cual deben cuidar para que en el futuro se vuelva vaca. Las revistas sobre todo las impresas deben sacarlas del mercado el costo de producción y de mantenerla es alto en referencia a lo recaudado por su suscripción, deberían producir únicamente digitales las cuales tienen costos menores.

Marco Teórico

El presente estudio se basa, fundamentalmente, en la aplicación de la planificación estratégica como una herramienta central y desarrollando una ventaja competitiva con la aplicación de la evolución tecnológica para el mejoramiento del servicio de fintech. Es por ello que el cambio tecnológico como dice Porter dependerá de la manera de usarlo, así mismo este instrumento debe ser tenido en cuenta dentro de la cadena de valor, esto nos indicará si las compañías son líderes o seguidores tecnológicos.

Siguiendo el aporte de Porter la planificación estratégica es llevada a cabo a través de distintas etapas, las cuales se subdividen en pasos que consisten en la redacción de una visión, misión análisis situacional tanto externo como interno, así poder diagnosticar cómo se encuentra la empresa, de este análisis surgen estrategias y que acciones llevar a cabo para realizar una ventaja competitiva.

En coincidencia con lo anterior (Kotler y Keller, 2012) hablan del proceso de la planificación estratégica de la unidad de negocio de su declaración de misión, análisis externo, interno, formulación e implementación y posterior control de la estrategia. La PE se produce dentro de la organización que se compone de política y de estructura corporativa las cuales pueden volverse obsoletas en un contexto de constantes cambios, si bien la cultura organizacional es difícil de modificar, se puede adaptar para la implementación de una nueva estrategia.

Otros autores (Marshall y Johnston, 2009) hablan de la importancia de la tecnología en las ventas, en como ayuda esta herramienta en la cercanía con el cliente.

Se pueden destacar publicaciones como el Banco BBVA en 2017 donde expone su estrategia y el porqué de su transformación se puede observar la migración de clientes a los canales digitales tecnológicos y lo que representa para la organización la innovación y el constante cambio al mejoramiento de esta herramienta.

Dentro de la era digital existen autores que marcan la incidencia del marketing digital y la utilización de la tecnología digitales para el apoyo de la aplicación del marketing aumentando la rentabilidad con la captación de nuevos clientes y fidelización con los actuales, busca satisfacer el nuevo mercado el cual posee un terreno alentador, busca experiencias nuevas enfocándose en lo emocional y en la sustentabilidad ambiental tema en

auge actualmente. Un ejemplo de marketing digital es aquellas compañías que pagan a buscadores como google para aparecer primero en el listado de resultados si se busca algo relacionado a su empresa o a su competencia directa. (martinez y mosquera, 2019)

Según estos autores el marketing holístico administra una cadena de valor con alto nivel de calidad en referencia a producto, servicio, y rapidez, de esta manera lograr un crecimiento rentable teniendo en cuenta la exploración, generación y entrega de valor.

Finalmente en el caso se optó por Porter con la concepción de que la administración estratégica es fundamental su aplicación en las organizaciones, y con la tecnología como herramienta para obtener ventajas competitivas dentro de un ecosistema de fintech en un país macroeconómicamente muy variante como la Argentina.

Es por ello que el presente trabajo de grado busca implementar una planificación estratégica, utilizando las innovaciones tecnológicas con el fin de mejorar la competitividad de la empresa y su posición en el mercado como Fintech.

Discusión y conclusión

Luego de haber sido relevadas las herramientas diagnósticas, analizado el entorno externo e interno, se puede observar en el análisis FODA dos debilidades de la empresa como lo son el marketing y las altas tasas, llevan a la detección de un mejoramiento en estas secciones, estas falencias indirectamente generan disminución en la rentabilidad, pero si se usan herramientas correctamente y a favor, el incremento de la demanda en la tecnología, se podría generar valor para la empresa.

Como resultado del análisis se detecta la necesidad de utilizar la planificación estratégica como herramienta para mejorar el servicio de fintech, en un mundo globalizado como el de hoy la tecnología marca tendencia y se hace notar en la mayoría de las industrias sobre todo en la financiera y más aún en las denominadas fintech, es por ello que es de relevancia atacar esta vía, y así con propuestas de capacitaciones y creación de una app proporcionar a la empresa un aumento de rentabilidad.

Hoy el mercado es altamente demandante y Tarjeta Naranja S.A. que es una compañía reconocida en todo el país no está exenta a realizar mejoras constantes y llevar a cargo la adaptabilidad de sus estrategias a una aplicación tecnológica, además debe focalizar

sus esfuerzos en resolver los problemas de los usuarios de los servicios que brinda altamente confiables con herramientas basadas en la vanguardia tecnológica.

Luego del cambio paradójico que trajo consigo el COVID-19 a la vida de las personas y empresas nos encontramos con la implementación de herramientas informáticas brindando soporte, creando nuevas formas y métodos que tenían los bancos y las entidades financieras. Con todo este proceso aparecen con mayor auge las denominadas Fintech, trayendo consigo importantes cambios dentro del sistema financiero mundial, nacional y regional.

Actualmente estamos inmersos en un mundo en constante cambio y dinamismo, con ello la innovación y la tecnología son factores claves que deben tener las empresas para crecer y mantenerse en el tiempo, sumado a estos componentes debemos internamente tener claras las estrategias.

La aplicación de la tecnología en las organizaciones como tarjeta Naranja no solo incrementa su participación y posicionamiento en el mercado sino que las mismas permiten reducir los costos (automatizando procesos, etc.), incrementar beneficios, realizar nuevos acuerdos y porque no hablar de expandirse a nuevas fronteras.

Plan de implementación

Para el presente plan de implementación, se redactara un objetivo general y cuatro objetivos específicos para hacer frente a las necesidades de la empresa hoy y una mejora al futuro, se mantendrá la visión y la misión de tarjeta naranja la cual es:

Visión: “ser una empresa líder en servicios financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general” (caso tarjeta naranja, 2021).

Misión: “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” (caso tarjeta naranja, 2021).

Objetivo General.

Aumentar la rentabilidad de la empresa aumentando las ventas en un 25% en el periodo 2021-2024. Para cumplir con el objetivo que se propone se incorporan cambios en la organización.

Fundamentación:

Aumentar la rentabilidad de tarjeta naranja incrementando las ventas en un 10% en el periodo fines 2021 fines 2024 de la empresa. Por medio del mejoramiento del servicio de fintech. Este objetivo nace a través de un arduo análisis de la empresa realizado hasta el momento. Primeramente se puede mencionar la baja de los ingresos operativos en el año 2019, el cual comparado al año anterior (2018) refleja un 12% menos, a raíz de la caída del consumo interno consecuencia del contexto macroeconómico que se vivió. Luego en el año 2020 y como consecuencia de la cuarentena obligatoria, se evidencia una curva exponencial de crecimiento en la evolución digital la misma se dio a través del alcance de nuevos usuarios digitales, y en su participación del canal digital de ventas la cual alcanzo un 56,4 % sobre el total de las ventas. Es por ello que tenemos un panorama favorable para atacar y aprovechar este nuevo camino, y 10 % no es un numero al azar sino algo posible a través de las interpretaciones realizadas, también considerando el análisis PESTEL realizado al principio del trabajo, se puede observar como la evolución digital favoreció a la cuarentena , ya sea por compras, home office etc. Y es un recursos que la gente lo adopto más allá de la cuarentena.

Objetivos específicos:

- Mejorar la relación cliente-cliente en un 40% en 12 meses. Para ello se buscara penetrar en el mercado.
- Incrementar la participación de tarjeta naranja en el mercado un 10 % en 12 meses.
- Profesionalizar al personal de atención al público en un 35 % en un lapso de 3 meses.
- Profesionalizar al mando Alto en un 0,03% del personal en un lapso de un meses.

Justificación:

Se podrá llevar a cabo estos objetivos aprovechando el crecimiento que obtuvo la evolución digital en la empresa. Se buscara capacitar a los mandos medios para que estos

puedan transmitir los conocimientos nuevos, al resto de los empleados sobre todo a los de atención al público.

Estos objetivos, también pretenden seguir con el lineamiento que posee tarjeta naranja desde 2019 que es conservar su posición de liderazgo en Argentina, y el mejoramiento de la experiencia de sus clientes, continuando con los proyectos de evolución digital. (caso, 2021)

Según estudios estadísticos de la cámara de comercio electrónica argentina durante el 2020 mejoro los índices en ventas sustancialmente, tal es así que durante ese año se vendieron 270.000.000 (doscientos setenta millones) más de productos que el 2019 representando un incremento del 72% (setenta y dos por ciento), siguiendo con los índices se observa un incremento del 124% (ciento veinticuatro por ciento) de la facturación del comercio electrónico y acompañando a estos índices argentina llevo a una facturación de ecomerce de \$904.000.000 (pesos novecientos cuatro millones). (CACE,2021)

Alcance:

Temporal: La propuesta a desarrollar para tarjeta naranja tiene límite temporal 1 año. A partir de la propuesta se busca mejorar la rentabilidad de la empresa y el mejoramiento del servicio.

Geográfico: la propuesta se realizará a nivel local y nacional, es decir en todo el territorio donde naranja posee alcance.

Para realizarlo se utilizara la herramienta de planificación estratégica.

Planes de acción:

Para llevar a cabo estos objetivos se realizara tres planes de acción:

Descripción de la acción: “Creación de una app”

Implementación de una app que funcione con una extensión de tarjeta de crédito para jóvenes (de 13 a 18 años) donde se relaciona el nuevo usuario con un usuario actual de tarjeta naranja. El titular de la tarjeta tendrá la opción de colocar el límite mensual de gastos, siempre en relación al límite que la tarjeta del titular tenga, luego del informe crediticio correspondiente. Sera una tarjeta que podrá hacer compras en los comercios adheridos, con

la opción de 1 pago o en Z, las compras realizadas en los comercios se podrán pagar a través de la app Mi Primera Naranja la cual consistirá en una app que tendrá los datos de la tarjeta y con un link de pago o QR se podrá realizar la transacción, también de manera presencial con la tarjeta física. La app contara con las promociones que tendrán en los comercios amigos, y una sección donde los jóvenes puedan incorporar comercios como sugerencias que no están adheridos pero les gustaría que estén, así de esta manera se podrá evaluar los rubros que más les interesan. Quien tendrá la responsabilidad del pago será el titular la misma. De esta manera no solo está ofreciendo una nueva aplicación sino que podrá aumentar su participación en el mercado, atrayendo a usuarios jóvenes y fortaleciendo el vínculo con actuales usuarios. (Anexo 1)

Control y mejoramiento continuo: el personal nuevo incorporado y especializado en el tema estará en control continuo de la app y será el responsable de coordinar al resto de los informáticos, en verificar su funcionamiento, como así también el que pueda obtener la información calificada que los usuarios brindan para su posterior inclusión a la app o parámetro de los deseos de los clientes.

Presupuesto objetivos 1 y 2:

Presupuesto creación de la app						
Descripción	Tiempo		Recursos		Recursos	
	inicio	final	Humanos	Materiales	Económicos	presado en \$ (peso)
Armado de carpeta para el llamado de una licitación privada para la creación de	01-11-21	01-12-21	Administración	Computadora, conexión a internet, línea telefónica.	Sueldos administrativos	\$ 66.388,10
			Asesor legal.		Honorario jurídico.	\$ 120.000,00
Enviar los documentos para el llamado a licitación para empresas/ profesionales.	02-12-21	03-12-21	Dirección de sistemas.	Computadora, conexión a internet, línea telefónica.	Sueldo administrativo	\$ 5.532,34
Recepción de las alternativas	03-02-22	03-02-22	Administrativo	Documento físico.	Sueldo administrativo.	\$ 2.766,17
Evaluar alternativas y elegir una de ellas.	04-02-22	10-02-22	Dirección de sistemas.	Documentos físicos	Sueldo administrativo	\$ 13.830,85
Creación de la app	11-02-22	11-10-22	Tercerizado	Tercerizado	Presupuesto (150 a 300 mil dólares)	\$ 30.560.000,00
Contratar, en relación de dependencia, a un especialista encargado de la app	11-08-22	10-10-22	Administración de RRHH	Computador, conexión a internet, mail linkedIn, entrevistas.	Sueldo mando medio de RRHH	\$ 34.380.000,00
					Mantención continua anual (2 mil dólares)	\$ 382.000,00
Total						\$ 65.530.517,47

Fuente: Elaboración propia (2021) los sueldos se dividen por 24 (días hábiles del mes) y se multiplican por los días trabajados o asignados a la tarea. (dólar blue de fecha 20/10/2021 según banco Nación \$191 por cada US\$)

Presupuesto: objetivo 1y2 desagregado en periodo 2021-2022

Descripción	Precio	Inversión	
		Año 2021	Año 2022
Creación de una app	US\$ 160.000 (*191)		\$ 30.560.000,00
Mantenimiento continuo	US\$ 2.000 (*191)		\$ 63.666,67
Sueldos personales en relación de dependencia.	\$ 208.517,47	\$ 191.920,44	\$ 16.597,03
Total	\$ 30.832.184,13	\$ 191.920,44	\$ 30.640.263,69

Fuente: Elaboración propia (2021) (dólar blue de fecha 20/10/2021 según banco Nación \$191 por cada US\$)

ROI	
Beneficios	\$ 71.563.001,68
Costos	\$ -30.832.184,13
ROI	132%

Fuente: Elaboración propia (2021)

Si se toman las referencias los ingresos por ventas del año 2021 estimando un incremento de ventas del 25% respecto al año 2021 hacia el año 2024, este plan de acción representa 1,32 un peso con 32 centavos de retorno de la inversión por cada peso invertido.

Descripción de la acción: “Capacitación al personal de atención al cliente”

Se buscara capacitar a los empleados de atención al público, para ello se capacitara a los que ejercen el mando medio, así luego capacitaran a sus subordinados. Se capacitara al mando medio, aprox. a 32 personas (anexo 2). El precio de la capacitación será \$10000por persona y por jornada (ANEXO 2).No solo con la intención de mejorar la experiencia del cliente sino también para que el empleado descubra que quiere el cliente, que lo moviliza que necesidades aún no están resueltas, se vive en un mundo de constante cambio donde el que descubre primero la posible necesidad o crea una nueva, tiene una ventaja certera con respecto a sus principales competidores, si es que la utiliza favorablemente. Se busca profesionalizar al empleado de tal punto que pueda introducirse en el pensamiento del cliente logrando desmenuzar sus deseos. Las capacitaciones estarán vinculadas hacia la atención del cliente y hacia el marketing móvil y digital todo lo nuevo y disruptivo que hoy necesita la empresa para su crecimiento.

Presupuesto objetivo 3:

Descripción	Tiempo		Recursos		Recursos	
	inicio	final	humanos	Materiales	Económicos	Expresado en \$
Búsqueda de empresas que brindan capacitación	01-11-21	01-12-21	Administrativo	Computadora, conexión a internet, línea telefónica.	Sueldo administrativo	\$ 66.388,10
Elección de la mejor alternativa	01-12-21	10-12-21	RRHH (mando alto)	Computadora, conexión a internet, línea telefónica.	Sueldo	\$ 52.500,00
Seleccionar el personal que será capacitado	13-12-21	14-12-21	RRHH(mando alto)	Computadora, conexión a internet, línea telefónica.	Sueldo administrativo.	\$ 15.000,00
Establecer un cronograma con los días y horarios de las capacitaciones	14-12-21	17-12-21	RRHH (mando alto)	Computadora, conexión a internet, línea telefónica.	Sueldo administrativo.	\$ 30.000,00
Comunicar mediante mail y comunicación formal.	21-12-21	23-12-21	Administrativo	Computadora, conexión a internet, línea telefónica.	Sueldo administrativo.	\$ 8.298,51
Capacitación a los mandos medios	03-01-22	03-03-22	Tercerizado	Tercerizado	Capacitación \$960.000	\$ 960.000,00
Armado de cronograma para capacitación al personal.	07-03-22	07-03-22	Mando medios.	Computadora, conexión a internet, línea telefónica.	Sueldo por un día mando medio	\$ 6.458,33
Capacitación al personal de atención al público.	14-03-22	18-03-22	Mando medios.	Computadora, conexión a internet, línea telefónica.	Sueldo por cinco días mando medio	\$ 32.291,67
					Un día de sueldo de personal de At. Publico	\$ 3.352.599,05
Total						\$ 4.523.535,66

Fuente: Elaboración propia (2021)

Control: referentes de cada grupo colaborador serán capacitados e instruidos estos a sus vez capacitaran al resto del personal, y controlaran que sean atentos y proactivos. Las capacitaciones se llevaran a cabo un día al mes en una jornada, serán intensivas y duraran tres meses, para os mandos medios, para el personal de atención al público se hará en horario laboral abarcando 6 horas, rotando los grupos a ser capacitado para no dejar sin personal el puesto de trabajo.

Presupuesto: plan de acción 3

Descripción	Precio	Inversión	
		Año 2021	Año 2022
Capacitación a mandos medios	\$ 960.000,00		\$ 960.000,00
Sueldos personales en relación de dependencia.	\$ 3.563.535,66	\$ 172.186,61	\$ 3.391.349,05
Total	\$ 4.523.535,66	\$ 172.186,61	\$ 4.351.349,05

Fuente: Elaboración propia (2021)

ROI	
Beneficios	\$ 7.614.564,41
Costos	\$ -4.523.535,66
ROI	68%

Fuente: Elaboración propia (2021)

Si se toman las referencias los ingresos por ventas del año 2021 estimando un incremento de ventas del 06% respecto al año 2021 hacia el año 2024, este plan de acción representa 0,68 centavos de retorno de la inversión por cada peso invertido.

Descripción de la acción: “Capacitación al mando alto”

Se buscara capacitar a los referentes de mayor categoría uno por cada región geográfica de Argentina, excepción la región de los andes, y la pampa que se capacitara a dos por cada una de esa región, y tres para la zona de la sierras, contemplando la cantidad de sucursales existentes. De esta manera se capacitara a 10 personales de alto mando. La capacitación durara una jornada de 9 hs con un break de 1 hora su costo surge de una estimación (anexo 3) el cual será US\$ 700 por persona.

Presupuesto: objetivo 4

Descripción	Tiempo		Recursos		Recursos	
	inicio	final	humanos	Materiales	Económicos	Expresado en \$ (pesos)
Búsqueda de empresas que brindan capacitación	01-11-21	01-12-21	Administrativo	Computadora, conexión a internet, línea telefónica.	Sueldo administrativo	\$ 6.388,10
Elección de la mejor alternativa	01-12-21	10-12-21	RRHH (mando alto)	Computadora, conexión a internet, línea telefónica.	Sueldo	\$ 52.500,00
Seleccionar el personal que será capacitado	13-12-21	14-12-21	RRHH(mando alto)	Computadora, conexión a internet, línea telefónica.	Sueldo administrativo.	\$ 15.000,00
Establecer el día de la	14-12-21	14-12-21	RRHH (mando	Computadora,	Sueldo	\$ 7.500,00
Comunicar mediante mail y comunicación formal.	15-12-21	15-12-21	Administrativo	Computadora, conexión a internet, línea telefónica.	Sueldo administrativo.	\$ 2.766,17
Capacitación a los mandos altos	04-02-22	04-02-22	Tercerizado	Tercerizado	Capacitación US\$700 (700*191)*10	\$ 1.337.000,00
Total						\$ 1.421.154,27

Fuente: Elaboración propia (2021)

Control: luego de esta jornada intensiva los individuos capacitados deberán presentar una carpeta con ideas de mejoras, soluciones, o innovaciones que le surgieron a raíz de la capacitación.

Presupuesto: objetivo 4

Descripción	Precio	Inversión	
		Año 2021	Año 2022
Sueldos personales en relación de dependencia.	\$ 9.154,27	\$ 9.154,27	
Capacitación a mandos altos	\$ 1.412.000,00	\$ 75.000,00	\$ 1.337.000,00
Total	\$ 1.421.154,27	\$ 84.154,27	\$ 1.337.000,00

Fuente: Elaboración propia (2021)

ROI	
Beneficios	\$ 12.678.249,74
Costos	\$ -1.421.154,27
ROI	792%

Fuente: Elaboración propia (2021)

Si se toman las referencias los ingresos por ventas del año 2021 estimando un incremento de ventas del 10% respecto al año 2021 hacia el año 2024, este plan de acción representa 0,68 centavos de retorno de la inversión por cada peso invertido.

Gantt:

Meses	11/2021-06/2022						06/2021-12/2021					
Objetivo General												
Objetivo Especifico 1Y3												
Armado de carpeta y envío de documentación												
Recepción, evaluación y elección de alternativas.												
Creación de la app												
Control de funcionamiento de la App												
Objetivo Especifico 2												
Búsqueda y elección de las empresas de capacitación												
Selección y comunicación al personal a capacitar												
Capacitación a los mandos medios y personal at. al público												
Objetivo Especifico 4												
Búsqueda y elección de las empresas de capacitación												
Selección y comunicación al personal a capacitar												
Capacitación a los mandos altos												

Fuente: Elaboración propia (2021)

Flujo de caja:

El flujo de caja se ha contemplado desde el año 2021, donde se realizan las primeras erogaciones, luego siguen las erogaciones en los años próximos siendo en el 2022 el mayor desembolso de dinero.

Se puede observar en la imagen de abajo que realizando los indicadores correspondientes por los tres planes de acción, obtenemos un VAN positivo lo cual nos indica que se obtiene la rentabilidad deseada, y nos indica \$627.075,91 de excedente, y

poseemos una TIR positiva lo cual si se lee ambos indicadores juntos se llega a la conclusión de que se recupera la inversión y la rentabilidad es superior a la exigida.

Si se toma los tres planes de acción representan 0,55 centavos de retorno de la inversión por cada peso invertido.

ROI	
Beneficios	\$ 107.084.944,63
Costos	\$ -37.981.711,62
ROI	182%

Fuente: Elaboración propia (2021)

Rentabilidad	
Año 2024	29%
Año 2019	19%
Diferencia	10%

Fuente: Elaboración propia (2021)

Flujo de fondos:

Flujo de Fondos				
Años del proyecto	2021	2022	2023	2024
INGRESOS				
Por servicios	\$ 30.731.632,15	\$ 43.946.233,97	\$ 59.107.684,69	\$ 79.499.835,91
Ingresos por financiación	\$ 33.361.268,28	\$ 47.706.613,63	\$ 64.165.395,34	\$ 86.302.456,73
Ingresos por Plan de accion 1y2		\$ 13.747.927,14	\$ 24.654.616,01	\$ 33.160.458,53
Ingresos por Plan de accion 3		\$ 5.499.170,86	\$ 7.396.384,80	\$ 9.948.137,56
Ingresos por plan de accion 4		\$ 3.052.039,83	\$ 4.104.993,57	\$ 5.521.216,34
Total de ingresos	\$ 64.092.900,42	\$ 113.951.985,43	\$ 159.429.074,40	\$ 214.432.105,07
EGRESOS				
Costo Por servicios	\$ -5.053.119,33	\$ -7.225.960,64	\$ -9.718.917,06	\$ -13.071.943,45
Gastos Operativos	\$ -32.982.984,79	\$ -47.165.668,26	\$ -63.437.823,80	\$ -85.323.873,02
Gastos por financiación	\$ -7.534.771,53	\$ -10.774.723,29	\$ -14.492.002,82	\$ -19.491.743,79
Egresos por plan de accion 1 y 3	\$ -191.920,44	\$ -30.640.263,69	\$ -513.790,00	\$ -691.047,55
Egresos por plan de accion 2	-\$ 172.186,61	-\$ 4.351.349,05	\$ 0,00	\$ 0,00
Egresos por plan de accion 4	\$ -84.154,27	\$ -1.337.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL DE EGRESOS	\$ -46.019.136,98	\$ -101.494.964,92	\$ -88.162.533,69	\$ -118.578.607,81
UTILIDAD BRUTA	\$ 18.073.763,45	\$ 12.457.020,50	\$ 71.266.540,72	\$ 95.853.497,27
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 6.325.817,21	\$ 4.359.957,18	\$ 24.943.289,25	\$ 33.548.724,04
UTILIDAD NETA	\$ 11.747.946,24	\$ 8.097.063,33	\$ 46.323.251,47	\$ 62.304.773,22
VAN	\$ 627.075,91			
TIR	49%			

Fuente: Elaboración propia (2021)

Flujo de caja del año 2022 (año que más inversión se ha de realizar)

Hasta mes 05:

Flujo de Fondos 2.022					
Flujo de Fondos					
Meses del proyecto	1	2	3	4	5
INGRESOS					
Por servicios	\$ 3.662.186,16	\$ 3.662.186,16	\$ 3.662.186,16	\$ 3.662.186,16	\$ 3.662.186,16
Ingresos por financiación	\$ 3.975.551,14	\$ 3.975.551,14	\$ 3.975.551,14	\$ 3.975.551,14	\$ 3.975.551,14
Ingresos por Plan de accion 1y3	\$ 1.298.415,34	\$ 1.298.415,34	\$ 1.298.415,34	\$ 1.298.415,34	\$ 1.298.415,34
Ingresos por Plan de accion 2	\$ 504.090,66	\$ 504.090,66	\$ 504.090,66	\$ 504.090,66	\$ 504.090,66
Ingresos por plan de accion 4	\$ 254.336,65	\$ 254.336,65	\$ 254.336,65	\$ 254.336,65	\$ 254.336,65
Total de ingresos	\$ 8.167.405,67	\$ 8.167.405,67	\$ 8.167.405,67	\$ 8.167.405,67	\$ 8.167.405,67
EGRESOS					
Costo Por servicios	\$ -602.163,39	\$ -602.163,39	\$ -602.163,39	\$ -602.163,39	\$ -602.163,39
Gastos Operativos	\$ -3.930.472,35	\$ -3.930.472,35	\$ -3.930.472,35	\$ -3.930.472,35	\$ -3.930.472,35
Gastos por financiación	\$ -897.893,61	\$ -897.893,61	\$ -897.893,61	\$ -897.893,61	\$ -897.893,61
Egresos por plan de accion 1y3	\$ -	\$ -5.322.152,56	\$ -5.305.555,56	\$ -5.305.555,56	\$ -5.305.555,56
Egresos por plan de accion 2	\$ -480.000,00	\$ -480.000,00	\$ -3.391.349,05	\$ -	\$ -
Egresos por plan de accion 4	\$ -	\$ -1.337.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL DE EGRESOS	\$ -5.812.135,49	\$ -5.812.135,49	\$ -5.812.135,49	\$ -5.812.135,49	\$ -5.812.135,49
UTILIDAD BRUTA	\$ 2.355.270,17	\$ 2.355.270,17	\$ 2.355.270,17	\$ 2.355.270,17	\$ 2.355.270,17
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 824.344,56	\$ 824.344,56	\$ 824.344,56	\$ 824.344,56	\$ 824.344,56
UTILIDAD NETA	\$ 1.530.925,61	\$ 1.530.925,61	\$ 1.530.925,61	\$ 1.530.925,61	\$ 1.530.925,61
VAN	\$ -302.879,27				

Desde mes 06 al 12

6	7	8	9	10	11	12
\$ 3.662.186,16	\$ 3.662.186,16	\$ 3.662.186,16	\$ 3.662.186,16	\$ 3.662.186,16	\$ 3.662.186,16	\$ 3.662.186,16
\$ 3.975.551,14	\$ 3.975.551,14	\$ 3.975.551,14	\$ 3.975.551,14	\$ 3.975.551,14	\$ 3.975.551,14	\$ 3.975.551,14
\$ 1.145.660,60	\$ 1.145.660,60	\$ 1.145.660,60	\$ 1.145.660,60	\$ 1.145.660,60	\$ 1.145.660,60	\$ 1.145.660,60
\$ 458.264,24	\$ 458.264,24	\$ 458.264,24	\$ 458.264,24	\$ 458.264,24	\$ 458.264,24	\$ 458.264,24
\$ 254.336,65	\$ 254.336,65	\$ 254.336,65	\$ 254.336,65	\$ 254.336,65	\$ 254.336,65	\$ 254.336,65
\$ 9.495.998,79	\$ 9.495.998,79	\$ 9.495.998,79	\$ 9.495.998,79	\$ 9.495.998,79	\$ 9.495.998,79	\$ 9.495.998,79
\$ -602.163,39	\$ -602.163,39	\$ -602.163,39	\$ -602.163,39	\$ -602.163,39	\$ -602.163,39	\$ -602.163,39
\$ -3.930.472,35	\$ -3.930.472,35	\$ -3.930.472,35	\$ -3.930.472,35	\$ -3.930.472,35	\$ -3.930.472,35	\$ -3.930.472,35
\$ -897.893,61	\$ -897.893,61	\$ -897.893,61	\$ -897.893,61	\$ -897.893,61	\$ -897.893,61	\$ -897.893,61
\$ -3.395.555,56	\$ -3.395.555,56	\$ -3.395.555,56	\$ -3.395.555,56	\$ -3.395.555,56	\$ -31.833,33	\$ -31.833,33
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
\$ -8.826.084,90	\$ -8.826.084,90	\$ -8.826.084,90	\$ -8.826.084,90	\$ -8.826.084,90	\$ -5.462.362,68	\$ -5.462.362,68
\$ 669.913,88	\$ 669.913,88	\$ 669.913,88	\$ 669.913,88	\$ 669.913,88	\$ 4.033.636,10	\$ 4.033.636,10
\$ 234.469,86	\$ 234.469,86	\$ 234.469,86	\$ 234.469,86	\$ 234.469,86	\$ 1.411.772,64	\$ 1.411.772,64
\$ 435.444,02	\$ 435.444,02	\$ 435.444,02	\$ 435.444,02	\$ 435.444,02	\$ 2.621.863,47	\$ 2.621.863,47

Fuente: Elaboración propia (2021)

Conclusión

A lo largo del trabajo de grado se planteó la utilización de la herramienta de la planificación estratégica para la empresa Tarjeta Naranja SA, como medio para aumentar la rentabilidad en el periodo 2021-2024.

Se ha realizado un análisis de situación externo e interno, de Tarjeta Naranja SA, el año 2.020 ha tenido como experiencia para el mundo el virus de COVID-19 impactando en todos los ámbitos, pero sobre todo por la detención de muchas cadenas productivas la que repercutió de manera negativa en toda la economía, la misma provoco una caída tal que hasta el día de hoy tiene repercusiones. Pero hay un punto importante que se destaca dentro del contexto es el incremento de era digital donde tuvo para el año 2.020 incremento en todos sus índices.

Se pueden evaluar algunos datos financieros claves de la empresa como incrementos en los ingresos netos por ventas como así también en las ganancias netas, además los índices de incobrabilidades han mejorado, todo esto propician una estabilidad y deja en claro el crecimiento constante de la empresa ante un contexto en general no muy favorable.

Por lo expuesto se concluye en la aplicación de la planificación estratégica como herramienta para el mejoramiento de Fintech, alineadas con la visión y misión de la empresa y orientada al crecimiento no solo de los ingresos sino también al posicionamiento de Tarjeta Naranja SA en el mercado.

Para lograr el objetivo propuesto de aumentar la rentabilidad, se exponen distintos planes de acción donde aparece como innovación la aplicación de una app y de manera continua una cadena de capacitaciones puntualizando la evolución tecnológica, todo esto es para aprovechar la oportunidad del incipiente crecimiento y evolución de la era digital, demostrado con los índices estadísticos de la Cámara de comercio electrónica de Argentina

Recomendación:

Existen puntos de interés que no son enunciados dentro del RC, pero deben ser tenidos en cuenta para posteriores investigaciones, como ser:

Impulsar la evolución tecnológica con apoyo en Big data donde permita a la empresa tomar decisiones con absoluta precisión.

Por medio de la responsabilidad social poner a la marca como icono en el cuidado ambiental, equidad social, estimulando el sentido de pertenencia de los empleados.

Más allá de la modernización y profundización de la tecnología dentro de la compañía no se debe perder la atención persona a persona especialmente en los problemas que acaecen los clientes.

Referencia:

David, F.R. (2013). Conceptos de Administración Estratégica. México: Pearson.

Porter. M. E. (1991) Ventaja Competitiva. Argentina: Rei

Charles, W.L., y Hill, G. J. (2011). Administración Estratégica. México: Cengage learning

Kotler, P., y Keller, K.L. (2012) Dirección de Marketing, México: Pearson

Mark, W. J., y Marshall, G. W. (2009) administración de ventas. Mexico: Mc Graw hill

Martínez Beltrán, L. M y Sanchez Mosquera, A. (2019). Herramientas del marketing digital como factores de éxito de la cadena Wal-Mart México en correlación con Grupo Éxito en Colombia. Recuperado de: https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/15640/1/2019_Marketing%20digital_Herramientas_factores%20de%20exito.pdf

Accionistas. (2017). Estrategia y modelo de negocio. Recuperado de:

<https://accionistaseinversores.bbva.com/microsites/cuentasanuales2017/informe-de-gestion/estrategia-y-modelo-de-negocio/index.html>

Accionistas. (2019). Estrategia la transformación. Recuperado de:

<https://accionistaseinversores.bbva.com/grupo-bbva/estrategia-la-transformacion-en-bbva/>

BCRA (2019). COMUNICACIÓN “A” 6664 .Recuperado de: <http://www.bcra.gob.ar/pdfs/comytexord/A6664.pdf>

BCRA (2020). COMUNICACIÓN “A” 6892. Recuperado de: <http://www.bcra.gob.ar/pdfs/comytexord/A6892.pdf>

BCRA (2020) COMUNICACIÓN A 7146. Recuperado de: <https://secureservercdn.net/192.169.223.13/g6j.daa.myftpupload.com/wp-content/uploads/2020/10/com-a-bcra-7146.pdf>

ERREPAR (2020).El BCRA regula la situación de otros proveedores no financieros de crédito. Recuperado de: <https://blog.errepar.com/bcra-proveedores-financieros/>

COURSEHERO. (2017). Cadena de Valor. Recuperado de:

<https://www.coursehero.com/file/19662738/cadena-de-valor-de-servicios/>

INFOBAE. (2021). 20000 pymes cerraron sus puertas se perdieron 100000 empleos y la cantidad de empresas retrocedió a los-niveles de 2008 Recuperado de:

<https://www.infobae.com/economia/2021/07/25/pymedemia-20000-pymes-cerraron-sus-puertas-se-perdieron-100000-empleos-y-la-cantidad-de-empresas-retrocedio-a-los-niveles-de-2008/>

INFOBAE. (2021). Pandemia y bancarización los-pagos de-debito crecieron 14-en 2020 pero cayo el-uso de-tarjetas de credito. Recuperado de:

<https://www.infobae.com/economia/2021/01/31/pandemia-y-bancarizacion-los-pagos-de-debito-crecieron-14-en-2020-pero-cayo-el-uso-de-tarjetas-de-credito/>

INFOBAE. (2021). Clientes morosos el congreso impulsa nuevos topes para las tasas de recargo que cobran las tarjetas prepagas colegios y seguros. Recuperado de:

<https://www.infobae.com/economia/2021/07/09/clientes-morosos-el-congreso-impulsa-nuevos-topes-para-las-tasas-de-recargo-que-cobran-las-tarjetas-prepagas-colegios-y-seguros/>

CEPAL.(2021) Análisis delas políticas de apoyo a las pymes para enfrentar la pandemia de COVID-19 en América Latina. Recuperado de:

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46743/1/S2100104_es.pdf

ERREPAR. (2020) doble indemnización despidos. Recuperado de:

<https://blog.errepar.com/doble-indemnizacion-despidos-orlando/>

CRONISTA. (2021) Efecto-coronavirus-cuales-son-las-nuevas-tendencias-financieras. Recupera de:

<https://www.cronista.com/economia-politica/Efecto-coronavirus-cuales-son-las-nuevas-tendencias-financieras-20200922-0018.html>

BCRA (2021) Innovación financiera. Recuperado de:

http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Innovacion_financiera.asp

ARGENTINA. (2018). Recuperado de:

https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/enif_argentina_anexo_0.pdf

IPROUP. Recuperado de:

<https://www.iproup.com/finanzas/14145-fintech-que-regulaciones-deben-cumplir>

ORACLE. Recuperado de:

<https://www.oracle.com/ar/customers/tarjetas-cuanyas-1-serv-cl-es.html>

VIA PAIS (2021). Hachearon la página de tarjeta naranja te redirigía a un sitio de pornografía Recuperado de:

<https://viapais.com.ar/cordoba/hackearon-la-pagina-de-tarjeta-naranja-te-redirigia-a-un-sitio-de-pornografia/>

PWC. Recuperado de:

<https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/encuesta-impacto-covid-19-entidades-financieras.html>

FACEBOOK. (2021). Tarjeta X Recuperado de:

<https://fb.watch/7TEUTBrvA/>

CIBERCRIMEN. (2021). Recuperado de:

<https://www.cibercrimen.org.ar/2021/06/07/la-lucha-contr-el-cibercrimen-una-estrategia-que-solo-funciona-en-equipo/>

EDUCADITOS. Recuperado de:

<https://www.educadictos.com/la-matriz-bcg/>

Apellidos, Inicial Nombre. (Año). Título. Recuperado de

Infobae. (2021). Una Fintech sale a buscar 600 empleados como postularse quienes pueden aplicar y cuánto paga. Recuperado de

<https://www.infobae.com/economia/2021/10/05/una-fintech-sale-a-buscar-600-empleados-como-postularse-quienes-pueden-aplicar-y-cuanto-paga/>

Errepar. (2021). Escalas salariales empleados comercio. Recuperado de

<https://blog.errepar.com/escalas-salariales-empleados-comercio-mayo-2021/>

Iprofesional. (2021). Empleos posiciones estrellas con alta demanda y sueldos altos. Recuperado de

<https://www.iprofesional.com/management/329105-empleo-2021-posiciones-estrella-con-alta-demanda-y-sueldos-altos>

Banco Nacion. (2021). Personas. Recuperado de

<https://www.bna.com.ar/Personas>

Fintech America. (2021). Capacitacion. Recuperado de

<https://www.fintechamericas.co/es/training/>

Techtitude. (2021). Estrategia de Marketing digital. Recuperado de

<https://www.techtitude.com/ar/escuela-de-negocios/diplomado/estrategia-marketing-digital?gclid=CjwKCAjwwsmLBhACEiwANq-tXNQYLYCYy7XHHP0yY2AgSVeON0VItGFpoNfeKRyOBv0ys>

CACE (2021). Estadísticas. Recuperado de:

<https://www.cace.org.ar/estadisticas>

Anexos:

Anexo 1

Los sueldos de los administrativos fueron estimados de acuerdo al sueldo del empleado de comercio, y según los días que se abocan a la tarea específica, su proporción del salario (Errepar, 2021).

Se toma costo de oportunidad, por ende para cada tarea que un administrativo debe hacer para lograr un objetivo, se sacara la proporción del salario según el tiempo que le lleve realizar la tarea, teniendo en cuenta que el salario es en proporción a 24 días.

El de los mandos medio se saca de la publicación de un diario, y se estima en \$180000, como así también del nuevo personal en relación de dependencia (informático) que se estima en \$200000 (infobae, 2021).

El presupuesto y los tiempos estimados para la creación de una app se obtuvieron luego de una entrevista a un ingeniero en informática, lo cual transcribo a continuación lo más relevante:

-¿Cuánto sale crear una app?

-lo que estas definiendo es muy amplio, puede ser algo sencillo, como llevar el carnet de conducir, o algo super complejo como es facebook, Instagram, que hacen un montón de cosas. Para que tengas una idea, un grupo pequeño para empezar a desarrollar análisis desarrollo, testeo de calidad y demás, por mes el grupo pequeño de profesionales que te provean los recursos 8 horas diarias para desarrollar una app, cuesta al mes 2.500.000 de pesos.

Ahora si lo que quieres es una makeup de una app ya corriendo, por ejemplo la aplicación para ver las cámaras, y lo que quieres es poner la marca de tu empresa te sale tanto dólares, entonces lo único que se hace e una pintada de cara.

-Claro! Entiendo, lo que me gustaría hacer es una app estilo mercado libre donde se pueda pagar mediante linck, QR, hacer transferencias, y que la app tenga las empresas amigas de tarjeta naranja es decir donde podes comprar con tarjeta naranja, y una solapa, donde el usuario, puedas sugerir nuevas empresas.

-lógico que esto lo estamos haciendo en el aire se está hablando de un análisis muy profundo, llevaría solamente un pedido de presupuesto dos meses, y de ahí surgiría un presupuesto estimativo, un desarrollo así con tanta penetración en el mercado, uso masivo, y llegarle a todos los jóvenes, con esas funcionalidades llevaría algo de tres meses de análisis, y de desarrollo un año, a grandes rasgos y muy por el aire 150 mil dólares a 300 mil dólares. Algo robusto bien echo con un buen grupo de desarrolladores, pero estamos hablando muy en el aire y con poca funcionalidad. Ni hablar que no es mercado pago herramientas como esas, pago 360, ipagos son las herramientas mas caras, y mercado pago esta en toda Sudamérica, imagínate lo que vale, millones de dolares.

_ Perfecto! Y el costo de mantener cual sería?

Generalmente una app simple tienes de opex en servers 2000usd es decir el costo de los servidores. Y si quieres algo mas profesionalizado más o menos 10000usd mensuales lo que cobra un proyec leader, son roles no gerenciales, que mantienen a todo el equipo alineado para llegar a ciertos objetivos. O como mínimo contratar a un ingeniero en informática para que este continuamente con la app y te oriente cuando es necesario actualización externa.

Anexo 2

The screenshot shows a web browser window with the URL digitalhouse.com/ar/curso/marketing-digital. The page features a course registration form for 'Marketing Digital'.

Course Details:

- Duration:** 6 DIC - 9 JUN
- Time:** 21:00 a 22:30 hs
- Location:** A distancia
- Schedule:** LUNES, JUEVES
- Class Practice:** Clase Práctica Optativa: Miércoles 20:30 a 22hs
- Price:** RESERVA CON: \$ 15.900
- Benefits:** MÁS 12 CUOTAS SIN INTERÉS Y BENEFICIOS DE HASTA: 50% OFF. Original price: \$ 21.795, Current price: \$ 10.898.
- [Conocé nuestros beneficios disponibles](#)

Registration Form:

- * Por favor dejarnos tus datos y te contactaremos a la brevedad
- Nombre Completo
- E-mail
- Ej: 011 | Celular: 15999999
- Provincia de residencia
- ¿Como nos conociste?
- * Todos los campos son obligatorios
- Acepto [terminos y condiciones](#)
- ENVIAR**

Footer:

- Hasta 50% OFF y 12 cuotas sin interés. ¡Conocé
- No estamos disponibles. Dejános tu mensaje.
- 23:03 19/10/2021

The screenshot shows a web browser window with the URL uade.edu.ar/sites/business-school/capitacion-ejecutiva/marketing-y-ventas/marketing-digital-360/aranceles/. The page content includes:

- Aranceles**
- Arancel del curso:** 3 cuotas de \$11.200 ARS
- [Conocé las promociones y beneficios en cursos de capacitación ejecutiva aquí](#)
- El cupo de beneficios en cada programa es limitado.
- Los aranceles publicados fueron actualizados el 30 de julio de 2021 y corresponden a aranceles vigentes al día de la fecha.*

Para establecer el costo de la capacitación se saca un promedio de las tres capacitaciones que se muestran en la captura ut-supra.

Luego de investigar aproximadamente cuanto sale las capacitaciones se realizó un promedio el cual arroja un precio de \$10000 por persona y por jornada, realizando una jornada al mes por tres meses (ANEXO 2).

Se capacitara a 32 personas, número que surge luego de observar la distribución de sucursales del país, se capacitara a 1 personal por cada provincia y por cada 15 sucursales.

Los sueldos de los administrativos fueron estimados de acuerdo al sueldo del empleado de comercio, y según los días que se abocan a la tarea específica, su proporción del salario (Errepar, 2021).

Existen 202 sucursales, al no tener dato de cuantos empleados en atención al público posee, se estima en 6 personas por cada sucursal, que están abocados directamente a la atención del público, serian en total 1.212 personas a las cuales posee un costo de oportunidad de 6 horas, para su capacitación, y se hará en horario normal de trabajo pero se separar en grupos y horarios diferentes así el puesto no quedara sin personal.

El de los mandos medio se saca de la publicación de un diario, y se estima en \$155000, como así también el de mando alto de RRHH se estima en \$180000 (infobae, 2021).

El programa de la capacitación para los de atención al público será en marketing digital el cual contendrá los siguientes temas: sacado lo más relevante de (techtitude, 2021)

Módulo 1. Marketing Digital y del Comercio Electrónico

1.1. Estrategia digital.

1.1.1. Segmentación y posicionamiento en el contexto competitivo.

1.2. Estrategia tecnológica.

1.2.2. Conceptos básicos sobre desarrollo Web.

1.2.3. Formatos y medios digitales.

1.2.4. Plataformas tecnológicas de e-commerce.

Módulo 2. Digital Marketing Strategy

2.1. Definir la estrategia del marketing digital.

2.2 Tendencias en el marketing digital.

2.2.1. Remarketing.

2.2.2. Digital Neuromarketing.

2.2.3. Avatar marketing.

2.2.4. Bluecasting.

Módulo 3. Entorno Competitivo y Estrategia

3.1. Sistemas y tecnologías de la información en la empresa información en la empresa

3.1.1. Evolución del modelo de IT.

3.1.2. Organización y Departamento IT.

3.1.3. Tecnologías de la información y entorno económico.

3.2. Estrategia corporativa y estrategia tecnológica

3.2.1. Creación de valor para clientes y accionistas.

3.2.2. Decisiones estratégicas de SI/TI.

3.2.3. Estrategia corporativa vs estrategia tecnológica y digital.

3.3. Estrategia digital

3.3.1. Estrategia tecnológica y su impacto sobre la innovación digital.

3.3.2. Planificación estratégica de las tecnologías de la información.

3.3.3. Estrategia e internet.

Anexo 3

The screenshot shows a web browser window displaying a course page. The browser tabs include 'marketing digital', 'Diplomado en E...', 'capacitacion en...', 'Grand Master en...', 'Wharton | Revol...', 'Pase Libre archi...', and 'PA Capacitación de...'. The address bar shows the URL: 'online-execed.wharton.upenn.edu/revolucion-fintech?utm_source=Google&utm_medium=CPC&utm_campaign=B-14272_WW_GG_SE_WFIN-LA_NOV_21_B3-Search-Course-Direc...'. The page features a dark blue header with a 'DESCARGA EL FOLLETO' button. Below the header, three key details are highlighted: 'COMIENZA EL 16 de noviembre del 2021', 'DURACIÓN 6 semanas, online 4-6 horas a la semana', and 'COSTO US\$2,600 o obtén US\$260 de descuento con un cupón de referido'. The main title is 'Innovación en la intersección de las finanzas y la tecnología'. The introductory text states: 'Si tu empresa necesita aprovechar la tecnología para crear mejores servicios financieros, este programa te ayudará a entender las disrupciones en la industria fintech a través de una amplia sección de productos y servicios, desde la banca tradicional hasta la tecnología blockchain. El objetivo es que crees un plan de acción para fomentar la innovación en tu organización. Aprenderás cómo la tecnología financiera puede ayudarte a llegar a mercados sin explotar, reducir costos, crear economías de escala y mejorar la experiencia del cliente.'

Se capacitara al mando alto con una jornada de 9 hs (1 hora de break) en fintech todo lo nuevo y disruptivo para que puedan coordinar y evolucionar junto a la empresa. Se capacitara a un personal por región geográfica argentina (Litoral, la Pampa, el Noroeste, la Patagonia) las regiones de los Andes y la Pampa tendrán a dos personal capacitados y en la región de la Sierra a tres, se toma este parámetro por la cantidad de sucursales en estos sectores. El monto de la capacitación surge de la imagen ut-supra. Se estableció el valor hora de esta capacitación, y se la convirtió en una jornada única, la cual tendrá como fin el siguiente programa: sacado de (fintechamericas, 2021)

“-El lenguaje y la cultura de innovación que están transformando la industria.

-Cómo incorporar la innovación en el proceso de desarrollo de la estrategia.

-Estrategias de lanzamiento al mercado con diseños innovadores que crean valor para los clientes y estimulan el crecimiento.

-Cómo aplicar la automatización de procesos para generar velocidad, eficacia y una excelente experiencia de usuario (CX).

-Comprender las estrategias basadas en datos para identificar y explotar mercados nuevos o no explotados.

-Cómo aplicar estrategias innovadoras y disruptivas de fintechs a la propuesta de valor de tu institución.”