

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Licenciatura en Administración

“Plan Estratégico para la empresa Tarjeta Naranja mediante el uso de la Innovación Tecnológica”

Profesora: Barrón, Patricia

Autora: Ballistreri, Jemima Keren

Legajo: ADM05082

DNI: 37.732.119

2021

Resumen

El presente trabajo propone realizar un Reporte de Caso bajo la temática planificación estratégica para la empresa Tarjeta Naranja con el fin de brindarle herramientas útiles para aprovechar las nuevas tecnologías y optimizar los procesos internos de gestión de la organización tendiente a afrontar de manera positiva la crisis mundial económica que se está viviendo por la pandemia (COVID-19) y con ello, la crisis de nuestro país. Para ello, se proponen herramientas que le den a la empresa medios para poder aumentar las ventas de la empresa a través de la fidelización de clientes utilizando la tecnología y la sistematización de los procesos. Para ello, se planteó implementar un servicio de préstamos a través de la app Naranja X; en segundo lugar una campaña de marketing para expresar dicho nuevo lanzamiento como en tercer lugar, un programa de capacitación para sus colaboradores internos que maximice la atención hacia el interesado. Para que la empresa pueda llevar adelante esta propuesta es necesaria una inversión total de \$ 1.549.452 en el cual tendrá un retorno sobre la inversión de 151,42% en plazo de tres años.

Palabras Claves: plan estratégico, diferenciación, profesionalización de procesos, fintech, innovación tecnológica.

Abstract

This paper proposes to carry out a Case Report under the theme of strategic planning for the Orange Card company in order to provide useful tools to take advantage of new technologies and optimize the organization's internal management processes aimed at facing the global crisis in a positive way. economic situation that is being experienced by the pandemic (COVID-19) and with it, the crisis in our country. For this, tools are proposed that give the company the means to increase the company's sales through customer loyalty using technology and the systematization of processes. To do this, it was proposed to implement a loan service through the Orange X app; secondly, a marketing campaign to express said new launch, and thirdly, a training program for its internal collaborators that maximizes attention to the interested party. In order for the company to carry out this proposal, an investment of \$ 1,549,452 is necessary, in which it will have a return on investment of 151,42% within three years.

Keywords: strategic plan, differentiation, professionalization of processes, fintech, technological innovation.

Índice de Contenido

Introducción.....	3
Análisis Situacional	5
Análisis del Macro Entorno	5
Análisis del Micro Entorno.....	9
Análisis Interno – Cadena de Valor	10
Marco teórico.....	15
Planificación estratégica	15
Estrategia de crecimiento.....	16
Fidelización de clientes.....	16
Conclusión del Marco teórico.....	17
Diagnóstico y Discusión.....	18
Plan de implementación.....	19
Lineamientos Estratégicos	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos	20
Tácticas de desarrollar	21
Presupuesto Final.....	27
Diagrama de Gantt.....	27
Retorno de la Inversión.....	29
Conclusión Final y Recomendaciones Profesionales	31
Bibliografía.....	33
Anexo	36
Anexo I: Análisis de Mercado	36
Anexo II: Presupuesto Táctica 1	38
Anexo III: Presupuesto Táctica 2.....	39
Anexo VI: Presupuesto Táctica 3	39

Introducción

En el siguiente reporte de caso correspondiente a la carrera de Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21; se realizará una planificación estratégica con el objetivo de brindarle a la empresa Naranja una eficiente estrategia de crecimiento; donde por medio de la misma, pueda lograr en un mediano plazo un incremento de la fidelización de sus clientes actuales y potenciales mediante la incorporación de la tecnología fintech; buscando por medio de la misma, que los usuarios puedan obtener un mayor acceso a crédito, evitando la migración hacia otras competencias.

Tarjeta Naranja surge en 1985, en Córdoba, como la tarjeta que identifica a las cuentas corrientes de Salto 96, y una red de comercios que la incorporan como medio de pago. Salto 96, fue una casa de deporte creada por dos profesores de educación física David Ruda y Gerardo Asrin y es quien dio origen al este grupo. Posteriormente, en el año 1995, se incorpora Banco Galicia como accionista lo que acelera la expansión geográfica y generación de nuevos planes y beneficios financieros para titulares y comercios amigos llegando al 2005 donde gracias a su gran expansión; se concretan alianzas con Visa, Mastercard y American Express lo que hace que siga acelerando el proceso de crecimiento ya a nivel nacional.

Naranja, desde sus inicios adopto distintas herramientas para poder optimizar la atención y experiencia de sus clientes y empleados “colaboradores”, lo que hace que en la actualidad, año 2021, este dentro de las doscientas compañías más admiradas del país obligándola gracias a este crecimiento acelerado del grupo; que 2002 se integre a la empresa el área de Marketing, con el objetivo principal de aumentar el renombre de la marca.

Si bien la organización como se puede ver líneas arriba es exitosa y ha generado un crecimiento exponencial en el último tiempo a nivel nacional catalogándola como una de las mejores empresas financieras del mercado; posee debilidades o mejoras a tratar que la empresa deberá tener presente si quiere seguir siendo competitiva. Una de estas claras debilidades es que a causa de su gran expansión; en la actualidad surge la necesidad de formalizar los procesos y procedimientos a través de herramientas que permitan optimizar el uso de los recursos y lograr certificaciones de calidad. Una respuesta a ello, fue que fines de 2019 se sumó un nuevo producto que acompaña a la

evolución digital de los últimos tiempos, nace la app Naranja X, la fintech a través de la cual los usuarios pueden enviar y recibir dinero, recargar celulares y tarjetas de transporte. Si bien este producto fue una gran incorporación para el grupo en el mundo digital y las fintech, aún quedan muchos detalles por mejorar para poder hacer una herramienta que sea competitiva en el mercado y que ayude a potenciar la rentabilidad de la organización usándola como un canal más para llegar al cliente a través de sus diferentes productos lo cual hoy está ausente y es una clara muestra a mejorarse.

Es por ello y una vez dicho lo anterior que el objetivo de este trabajo es poder brindar herramientas tecnológicas que permitan aumentar uno de los principales productos de la organización como lo son los préstamos personales, a través de la fidelización del cliente, integrando este trámite de solicitud del mismo a la aplicación Naranja X, pudiendo acceder a nuevos usuarios que sin ser titulares, y mediante la solicitud de un Préstamo Personal; se incorporen a la “comunidad Naranja”, incrementando así la cantidad de usuarios activos con capacidad crediticia aceptable.

Finalmente, para llevar a cabo dicho trabajo, se tomó como antecedente el siguiente informe cuyo fin será un respaldo para tomar como guía para el desarrollo y solución de la problemática seleccionada líneas arriba.

Es decir, como antecedente de campo podemos mencionar a la empresa De Ualá, una de las fintech que compite con la banca tradicional. La misma ofrece cuentas sin gasto de mantenimiento a la vez que bonifican otros gastos habituales como los de transferencia o retiro de dinero en efectivo de los cajeros. Como estrategias de retención, ofrecen un amplio abanico de promociones y descuentos para los usuarios. Para esto la empresa busca tener alianzas estratégicas con empresas que tengan un perfil similar al propio en lo que respecta a tecnología, innovación y transparencia. Cabe aclarar que su éxito determino que en la actualidad, año 2021, la empresa superó el millón y medio de plásticos emitidos. (Consultorapluss, 2021)

Análisis Situacional

Teniendo en cuenta la perspectiva de este plan, el primer paso para su desarrollo es contemplar un análisis situacional y es allí donde se describen las variables que inciden en el desempeño de la empresa y también aquellas que podrían influir en el diseño del plan de implementación a futuro. Primeramente, se presentan las variables del macro entorno mediante la herramienta PESTEL. En segundo lugar; será necesario un análisis del sector directo a donde pertenece la organización mediante el análisis de las cinco fuerzas de Michael, Porter y por último, la descripción de las características de la realidad interna de la propia organización mediante la herramienta cadena de valor.

Análisis del Macro Entorno

Factor político

Con la mirada puesta en tratar de salir de esta situación sanitaria que afecta al mundo y nuestro país; el gobierno nacional está implementando una serie de medidas con el objetivo de mitigar los efectos de la pandemia principalmente en algunos de los sectores más vulnerables.

Las medidas tomadas por el presidente Alberto Fernández, se enfocaron en un mayor gasto en el sistema de salud; apoyo para trabajadores informales y sectores vulnerables, incluyendo transferencias de emergencia a familias de bajos ingresos y pagos especiales a jubilados con pensiones mínimas; apoyo a sectores duramente golpeados por la crisis, incluyendo extensiones en los aportes patronales, préstamos para la construcción; apoyo de la demanda a través de obra pública. (clarin.com, 2020)

Ante lo anterior y con el fin de llegar a una cuantificación de los mismos; algunas de las disposiciones fueron, aumento del 50% en el salario complementario que paga el Programa de Recuperación Productiva (Repro II) para sectores críticos como la gastronomía, hotelería y turismo. Además, aumento del 50% en la Tarjeta Alimentar, y un incremento del 8% en la AUH (Asignación Universal por Hijo) junto a un aumento en un 150% el presupuesto 2021 para las Becas Progresar, extendiendo el pago a 12 meses, donde ésta beca asiste a jóvenes y adultos que desean completar los estudios intermedios y avanzados. (Tycsports, 2021)

Factor Económico

En Argentina, los problemas económicos desde hace años varían en relación a la inflación lo que da como resultado aumentos constantes del índice de precios al consumidor, aumento de precios, pobreza entre otros. En base a lo anterior y para su fundamentación numérica; en el año 2019 el país alcanzó la inflación más alta de los últimos años (53,8%) mientras que el 2020 se registró un índice de inflación del 36,1% y la mayor incidencia se dio en la división Prendas de Vestir y Calzados alcanzando un acumulado del 60% respecto el año anterior y le siguen Recreación y Cultura (48%), Alimentos y Bebidas No Alcohólicas (42,1%). Cabe mencionar que las proyecciones para el 2021, rondan el 47,5% y que hasta el mes de Marzo del presente año ya se registró un acumulado del 13%. (Indec, 2020)

Esta incertidumbre impacta en todo los sectores, donde el económico no está exceptuado proyectando una economía muy frágil a futuro, mercados cerrados casi en su totalidad, disminución de los principales prestamistas extranjeros y posible hiperinflación lo que da como resultado un riesgo país mayor a 4.800 puntos, recesión monetaria, estancamiento económico desde hace años, inflación rondando en 40 puntos y un banco central totalmente en problemas en términos de reservas tanto en pesos como dólares (eleconomista.com.ar, 2020)

Es decir, Argentina ya atravesaba una crisis económica cuando comenzó la pandemia en 2020 pese a malas gestiones anteriores de varios gobiernos; por lo que las consecuencias de la misma fueron mucho más graves que para otros países en relación al presente sanitario. Actualmente, año 2021, es uno de los países que menos respaldo tiene para brindar incentivos económicos. Sumado a esto, la importante caída del PBI, que genera como consecuencia el cierre de empresas, caída del salario y aumento del desempleo; es lo que hace que sea aún más difícil una reestructuración de nuestra economía. (Di Stefano, 2021)

Lo anterior y en relación a la pandemia; impacta directamente a los comercios y el resto de las actividades económicas productivas de nuestro país, ya que un mayor grado de aislamiento implica la disminución del consumo y de producción. (cippec.org, 2021)

Factor Social

La caída del PBI causada por los años previos de recesión, más la crisis generada por la propia pandemia, hizo que en Argentina más de la mitad de la población quedara bajo la línea de la pobreza. La clase media fue sin dudas la más castigada durante los últimos tiempos, y es quien fortalece el consumo y las ventas, por lo tanto, la reactivación del consumo dependerá de la capacidad de compra de los trabajadores. (Dinatale, 2020)

Algunas de las acciones que realizó el gobierno y que las sostiene todavía para contrarrestar lo anterior; es la de incentivar el consumo y la producción nacional con planes de financiación como “Ahora 12” o el Reintegro del 15% en compras con tarjetas de débito a sectores más vulnerados como jubilados y pensionados o titulares de asignaciones por hijos. (Argentina.gob.ar, 2021)

En sumatoria a lo anterior y con la llegada de la pandemia, los consumidores desarrollaron nuevas formas de comprar y consumir. Esto se puede ver en el auge en el consumo de lo ecológico, prefiriendo las marcas que incorporan procesos sustentables. Por otra parte se vio un fuerte crecimiento en las compras online donde el cliente valora la inmediatez y calidad de servicio como así también las facilidades de pago y la financiación debido a la crisis económica que atraviesa el país. Cabe aclarar que hoy la tecnología potencia a todas las industrias, por lo que la transformación digital es el camino de las pymes para crecer. (Lacube, 2021)

Factor Tecnológico

Los cambios tecnológicos pueden convertir un sistema en obsoleto de la noche a la mañana, pero simultáneamente se crea la posibilidad de mejoras innovadoras que aumenten la ventaja competitiva. Esto significa que puede ser una oportunidad o una amenaza. En relación a lo anterior; actualmente el avance tecnológico impacta en todos los ámbitos desde el comercio electrónico que ya es una realidad instalada, como en los medios de pago tradicionales que ya van perdiendo cada vez más su peso. Algunas de las soluciones específicas para la industria de las finanzas en los últimos años sirvieron para simplificar procesos en la atención al cliente, actualmente cuentan con múltiples opciones con diversas tecnologías, aplicaciones que interactúan en tiempo real, billeteras electrónicas, etc. Donde el uso de la tecnología en forma correcta, puede significar importantes ahorros, ya que se puede lograr minimizar la tasa de falla

humana, procesos más específicos, menor margen de error y mayor velocidad de respuesta. (Neurona-ba, 2020)

Ahora si relacionamos este factor a la situación sanitaria actual; podemos ver que muchas empresas están ofreciendo a sus empleados la posibilidad de trabajar desde sus casas para minimizar el riesgo de contagio. Dicha actividad genera un profundo cambio cultural en las compañías: migrar del clásico formato presencial por horarios a un paradigma de trabajo flexible que se orienta por objetivos y se mide por resultados. Los mandos medios, claves en el éxito de la modalidad, están también entrenados para tele-liderar. (lavo.com.ar, 2020)

Factor Ecológico

Argentina agotó los recursos naturales disponibles para todo el año, ingresando así en "default ambiental" en lo que fue el segundo semestre del 2020 y lo que va del año 2021. Este indicador dice que en los próximos meses el país estará consumiendo a crédito recursos futuros. La pérdida de biodiversidad, la conversión del suelo, la deforestación, la sobrepesca, la escasez de agua y la contaminación también son producto de la deuda ecológica. Argentina se encuentra dentro de los países que aún cuenta con reservas de capacidad, entendida como reservas en términos ecológicos, para producir recursos y proveer servicios ambientales, pero aún nos queda mucho por hacer. La variable ambiental debe ser incluida en el desarrollo de un modelo social económico y productivo, que tenga en cuenta la naturaleza y a las personas. Por todo lo dicho, la única manera de retrasar esta fecha es un verdadero cambio en nuestra forma de vida. Equipos son diseñados para tener eficiencia energética, ahorro de papel en oficinas, utilización de componentes reciclables, energía solar en edificios, son todos cambios que se deben hacer para no destruir el Medio Ambiente. (Rocha, 2021)

Factor Legal

En consecuencia a la actual pandemia y considerando que el sector comercial es uno de los más castigados; la Cámara de Diputados aprobó y giró al Senado el proyecto de ley que obliga a las entidades bancarias y financieras a acreditar en forma inmediata a los comercios pymes las compras realizadas con tarjetas de débito y prepagas. El beneficio será para los comercios minoristas y mayoristas del segmento Mipyme con "exclusión de aquellos que estén vinculados o controlados por otras empresas o grupos económicos que no revistan la condición" de la ley de pymes. (Fedecom, 2020)

La iniciativa faculta al Banco Central de la República Argentina a establecer los plazos y condiciones en que se efectivizarán las transferencias inmediatas. Incluso el Banco Central anunció que aplicará un programa de “Transferencias 3.0”, un sistema de pagos digitales más inclusivo, que impulsará y expandirá el alcance de las transferencias inmediatas, sistema totalmente alentador para apalea esta situación ya no tanto sanitaria sino también ahora económica. (Fedecom, 2020)

Análisis del Micro Entorno

Poder de Negociación de los clientes

La industria financiera, cuenta con dos tipos de clientes: el comercio y el consumidor final.

El campo de clientes (consumidor final) para la industria financiera es amplio ya que puede ser cualquier persona mayor de 18 años donde su poder de negociación de éstos último, cliente, es alto ya que cada cliente en particular posee muchas alternativas de elegir un producto determinado de una empresa o de la otra del mercado oferente.

Por otra parte, los comercios de la industria en la que operan las empresas de la misma son entes que funcionan como alianzas estratégicas, estos necesitan cada vez más tener opciones de financiación para sus clientes al no contar con la posibilidad de la financiación propia. Es decir, dependen cada vez más de las empresas de esta industria dando como resultado un poder de negociación bajo.

Cabe aclarar que en éste caso; nos basaremos en conocer el poder de negociación de la industria con respecto al consumidor final ya que es el mercado meta a analizar, estudiar cómo tratar en dicho reporte de caso y lo cuál será profundizada en el análisis de mercado ubicado en el Anexo I.

Poder de Negociación de los proveedores

Dentro de la industria que se está analizando, las empresas si bien requieren de ciertos proveedores ya sean de insumos o servicios para el funcionamiento; al no depender exclusivamente de un insumo o materia prima que este centrado en uno o pocos proveedores, es lo que hace que estos tengan también un bajo poder de negociación.

Amenaza de Nuevos Participantes en el Mercado

Las barreras de entrada a esta industria son altas. El alto capital es sin lugar a dudas la mayor dificultad para el ingreso, pero el posicionamiento de las marcas existentes en la mente de los consumidores, es lo que obliga a los que intenten ingresar en este mercado a redoblar los esfuerzos para superar a las compañías existentes.

Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos

La amenaza en este caso es alta, ya que los clientes buscan cada vez más las mejores opciones de financiación ya sea con tarjetas de crédito o tomando préstamos. Sumado a esto podemos agregar el surgimiento de las fintech que está captando gran parte del público no bancarizado y a algunos que estando bancarizados lo eligen por la accesibilidad y bajos costos; sin contar aquellas entidades no parametrizadas por la ley que cumplen la misma necesidad ante el público llámese financieras o cuevas financieras. Todos esos productos/servicios sustitutos pueden hacer que los clientes se sientan atraídos por mejores condiciones que estas puedan a llegar a ofrecer.

Rivalidad Competitiva

La rivalidad define la rentabilidad de un sector. Es decir en esta industria se encuentran pocos oferentes en relación a la cantidad de demandantes que existen en el mercado haciendo de la industria que la misma sea más rentable económicamente con una rivalidad baja.

Al haber pocos oferentes y muchos demandantes; las empresas deberán formular estrategias para liderar el mercado para ello será crucial brindar beneficios económicos, es decir, se pactan convenios con locales o comercios, para que el consumidor pueda acceder a los productos o servicios con descuentos o ciertas promociones haciendo que una firma lidere en comparación de otra competencia financiera.

Análisis Interno – Cadena de Valor

Actividades Primarias

Logística interna.

El proceso de otorgamiento de tarjeta de crédito comienza en la captación del cliente, esta captación puede ser de cuatro maneras distintas. La primera es la captación activa que se genera cuando la fuerza de venta externa busca a los clientes en los shoppings, paseos, etc. y les ofrece pertenecer a Tarjeta Naranja. La segunda es la

captación reactiva que se genera cuando el cliente es captado en la misma empresa, es decir, con la presencia del cliente en una sucursal donde se le ofrece la afiliación a una tarjeta de crédito. La tercera es la captación centralizada que consiste en captar a los clientes por medio de llamadas telefónicas realizadas por un call center y por último y cuarto lugar; tenemos los clientes que quieren adquirir alguno de los productos de Naranja e ingresan a través de alguno de los canales digitales.

Luego pasa a la evaluación del cliente, en este punto se realiza un análisis para determinar si el cliente presenta los requisitos necesarios para acceder a una tarjeta de crédito. Esta evaluación se realiza por medio de documentación que el cliente debe brindar según un checklist ya establecido, con la ayuda de esta documentación y de herramientas como GEN, NOSIS y SAP, se realiza la evaluación siguiendo el procedimiento establecido. Una vez que se realiza la carga de datos del cliente se realiza una investigación personal, laboral y financiera que avalen la información suministrada, cuando termina el proceso de evaluación y el cliente cumple con los requisitos necesarios para ser acreedor de la tarjeta de crédito; se procede con la aprobación de la misma. Luego, cuando ya se realizó la aprobación se inicia la impresión de la tarjeta de crédito, este proceso consiste en la impresión de los datos del cliente en la tarjeta plástica para luego pasar al proceso de activación de la tarjeta en la cual ya estará lista para ser utilizada.

Operaciones.

La empresa ofrece un servicio financiero encaminado al consumo con calidad y calidez, a través de una gestión basada en procesos sostenibles. La misma empresa para realizar su gestión; procede mediante un constituir un ecosistema de productos y de servicios interconectados gracias al fortalecimiento de su negocio digital, avanzando con solidez hacia un gobierno comprometido con la sustentabilidad económica, ambiental y social. Este ecosistema Naranja hoy, año 2021, es viable gracias a una cultura de la comunicación donde algunos de los productos que lo conforman son: las tarjetas, entretenimiento, naranja online y app naranja, viajes, prestamos, editorial, pos, tienda y seguros y asistencias.

Logística externa.

La logística externa de Naranja se basa principalmente en la distribución de los plásticos (tarjetas) a los clientes. Para eso la compañía terceriza con distintos correos la

distribución de los mismos. Algunos son Oca, Andreani, MailExpress, RealExpress, Urbano, Emma, entre otros.

Marketing y venta.

La empresa utiliza distintos canales de venta para llegar a los clientes. Además de las campañas tradicionales de publicidad, Naranja está apostando fuertemente a un nuevo formato, se trata de campañas automatizadas y multicanal que brindan la posibilidad de conquistar nuevos espacios en el universo digital.

Servicios post venta.

Naranja incorporó la NPS, una herramienta digital que sirve para escuchar al cliente, medir la satisfacción de los mismos y gestionar sus necesidades. Los resultados del NPS muestran la relación entre lo que la marca promueve y lo que el cliente percibe lo que les permite mejorar los servicios y cumplir su propósito.

Lo que se mide es la voz del cliente relacional, que valora la relación y percepción que el cliente tiene con la marca y la voz del cliente transaccional que mide la calidad de atención en los diferentes canales abiertos.

Actividades Secundarias

Infraestructura de la empresa:

Se inauguraron las primeras Sucursales del Futuro, donde la atención personal se ajusta con la interacción digital para resolver en el primer contacto sus gestiones. Es decir, a la sumatoria del lugar del tradicional espacio de espera con sillas; se le suma estas sucursales que cuentan con lugares cómodos para trabajar con tablets, terminales de autogestión y murales de video interactivos, con la asistencia de los colaboradores.

La evolución digital los compromete a estar más cerca y disponibles de la gente. Para ello la tecnología les permite interactuar con los clientes y la comunidad por diferentes medios ya sea canales online, líneas directas 24hs y redes sociales, los cuales son algunos de los medios que se suman a la habitual presencia física en las ciudades.

Gestión de RRHH:

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

donde en base a ello; se están convencidos de que el principal diferenciador está en su cultura. En sumatoria a lo anterior; buscan perfiles disruptivos, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y visión exponencial del futuro. Personas reflexivas que contribuyan con nuevas ópticas y forma de hacer, tanto a la compañía como a los proyectos que integran. En lo que respecta al clima, implementan diversas mediciones con el objetivo de contar con la información necesaria para crear acciones que fomenten el bienestar en cada equipo para que los colaboradores se sientan orgullosos de trabajar en la empresa. Además, se incentivan las incorporaciones de colaboradores con perfiles digitales, ya que son indispensables para la compañía que se encuentra atravesando procesos de transformación.

Resumiendo; la compañía da especial importancia a los recursos humanos, ya que lo consideran uno de sus recursos más valiosos, por eso es que le da prioridad al crecimiento personal y profesional de sus talentos.

Desarrollo tecnológico:

Naranja se encuentra en pleno proceso de migración hacia los canales digitales para la atención al cliente. La evolución progresa en dos ejes: hacer evolucionar el negocio actual y desplegar nuevos negocios adyacentes, con base digital. Los avances que se pueden destacar son:

- Digitalización de los viajes de clientes:

Implementaron mejoras para facilitar la creación de cuentas, la gestión de cobranzas a clientes, la suscripción al producto HBO Go, la contratación de seguros (autos, motos y hogar) y la solicitud de préstamos personales a través de canales digitales.

- Marketing digital:

Se emplearon herramientas de cross-selling que permitieron aumentar las ventas de productos como HBO Go, préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales.

- Analítica avanzada de datos:

Se agregaron más de 10 nuevos modelos de machine learning a los ya existentes. La infraestructura tecnológica permitió colocar los datos a disposición de

toda la organización, que puede así dilucidar su valor para el negocio y brindar una experiencia personalizada a los clientes.

- Sucursales del Futuro:

Migración de los espacios de transacción digital a las sucursales, lo que permite brindar atención personal con resolución en el primer contacto, a través de herramientas digitales.

- Naranja X: la Fintech

Una aplicación con una cuenta que permite enviar o recibir dinero, recargar de celular y de las tarjetas de transporte en 21 de las 23 provincias del país, comprar y vender dólares, y mucho más.

Sin embargo y pese a su éxito innovador; cabe aclarar que Naranja deberá trabajar de manera constante para avanzar en dicha temática impidiendo el avance de la competencia en la temática y seguir con su visión innovadora de ser la tarjeta numero uno a nivel nacional

Aprovisionamiento:

Naranja trabaja junto con proveedores que comparten sus convicciones y, principalmente, su ética. Algo que caracteriza a la compañía es que eligen proveedores nacionales. Actualmente cuenta con proveedores que ofrecen servicios e insumos para el core de la compañía, Proveedores de Producción y Proveedores de soporte que son necesarios para la operatoria de la empresa. La búsqueda de proveedores es acompañada por una política de selección, que incluye todos los requisitos necesarios para garantizar que los mismos estén alineados con las convicciones y ética de la empresa.

Marco teórico

En este capítulo se desarrolla el Marco Teórico que tiene como principal objetivo explicar, a través de diversos autores y teorías; el tema del presente trabajo. Se presentan conceptos de planificación estratégica como lo que es una estrategia de crecimiento. Y por último, la teoría que den sustento a las tácticas a implementar en el plan de implementación.

Planificación estratégica

La planificación estratégica es aquel plan compuesto por los compromisos, decisiones y acciones que una organización necesita para alcanzar la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio mediante una acción o conjunto de acciones determinadas para tal fin. Implementar una planificación estratégica, permite a través de un análisis interno y externo conocer mejor la organización y su entorno para en base a ello, desarrollar una estrategia adecuada que cree valor para la compañía que al llevarla a cabo; se vea reflejado en una ventaja competitiva que este centrada en aumentar el valor para los clientes, las utilidades para la empresa y a la vez que sus competidores no la puedan copiar o que les sea muy costosa. (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2015)

En relación a lo anterior, los autores (Hill, Jones, & Schilling, 2015) describen al proceso formal de la planeación estratégica, como un proceso que incluye cinco pasos principales:

1. Elegir la misión de la compañía y sus metas principales.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para detectar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno operativo interno de la organización para detectar las fortalezas y debilidades de esta.
4. Escoger estrategias que se basen en las fortalezas de la compañía y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.
5. Implementar las estrategias. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

Es importante aclarar que para poder llevar a cabo la planificación deberemos definir la estrategia competitiva, que es aquella que determina cómo competirá la

organización en su(s) línea(s) de negocio. Los tres tipos de estrategias corporativas más conocidas son: crecimiento, estabilidad y renovación. (ROBBINS & COULTER, 2014). En este caso vamos a enfocarnos en la estrategia de crecimiento.

Estrategia de crecimiento

La estrategia de crecimiento, es una de las estrategias corporativas y se utiliza cuando la organización quiere ampliar la cantidad de mercados que atiende o productos que ofrece, ya sea mediante sus canales actuales o incorporando nuevos. A través de ella, la organización puede incrementar el monto de sus ingresos, el número de empleados o la participación en el mercado. Además; las compañías pueden crecer por medio de la concentración, integración vertical, integración horizontal, o de la diversificación. (ROBBINS & COULTER, 2014)

Como consecuencia de su estrategia de crecimiento, la organización podría ver incrementado el monto de sus ingresos, el número de sus empleados o su participación de mercado. Las organizaciones crecen a partir de la concentración, de la integración vertical, de la integración horizontal o de la diversificación. (ROBBINS & COULTER, 2014)

Una vez determinada la estrategia de crecimiento; se debe plantear cuál es el fin al que se quiere llegar con dicha estrategia. En este caso, el objetivo es lograr la fidelización de clientes.

Fidelización de clientes:

Es un proceso que consiste en desarrollar una relación positiva entre los consumidores y la empresa, para que vuelvan a adquirir los productos de la organización.

Fidelizar a los clientes, es importante debido al poder que han adquirido, un cliente insatisfecho es capaz de destruir una marca a través de un boca a boca negativo. A su vez los mismos tienen más capacidad de selección, combinando criterios racionales y emocionales y muchas opciones satisfactorias. Es por eso, que para la fidelización se necesita desarrollar una oferta orientada al mercado objetivo donde la segmentación y la diferenciación son las reglas para lograr el compromiso y la lealtad de nuestro consumidor. Es decir, que para fidelizar a un cliente el objetivo no es solo vender, sino ganar y mantener clientes satisfechos. (Alcaide, 2015)

Y finalmente para lograr dicha fidelización de manera proactiva; será necesario lograrla de la mano de tácticas en relación a la innovación tecnológica. La innovación es lo que impulsa el desarrollo y crecimiento empresarial a la competitividad en un mercado cada vez más exigente y demandante. A ello, le debemos sumar que una empresa innovadora es aquella que, consciente de los cambios en el entorno, es capaz de introducir mejoras a sus productos o en el diseño e implementación de nuevos bienes y servicios, de manera que todo ello redunde en la aparición de ventajas competitivas para la empresa. Es decir, que cada empresa está obligada a ser cada vez más competitiva y la única forma de conseguirlo es mediante la innovación constante. (Muñoz & Guambi Espinos, 2018)

Para sumar a lo anterior y en base al mismo tema; se puede decir que los clientes no solo buscan un buen producto o servicio, sino que cada vez prestan más atención a los componentes o atributos intangibles; en este sentido, la estrategia comercial supone el desarrollo de una ventaja competitiva difícil de imitar por las empresas rivales donde para ello, la exploración y estudio de nuevos mercados son elementos que deben tenerse en cuenta como factores de crecimiento y supervivencia en tiempos de demanda baja o cuando el mercado local decae. (Muñoz & Guambi Espinos, 2018)

Finalmente, se puede decir que cuando las empresas innovan de forma sostenible logran desarrollar una ventaja competitiva que es percibida por el mercado como un plus, algo único y exclusivo, y esto permite a la organización ocupar un lugar privilegiado en la mente del consumidor. (Muñoz & Guambi Espinos, 2018)

Conclusión del Marco teórico

Finalmente, podemos decir que la planificación estratégica es útil para coordinar las acciones en pos de los objetivos de la organización, basados en la estrategia más conveniente, siempre con el foco en la satisfacción del cliente.

Además, con los cambios de los últimos tiempos, principalmente los tecnológicos, las preferencias de los consumidores también cambiaron y van a seguir mutando, donde los clientes se vuelven más exigentes y los mercados más competitivos. Y es allí y por ello, que se le debe prestar especial atención la voz del cliente, para poder saber hacia dónde van y lograr que las compañías se adelanten en busca de lograr una ventaja competitiva con el producto/servicio que ofrezcan.

Diagnóstico y Discusión

Luego de analizar la situación en la que se encuentra inmersa la empresa, incluyendo esto el análisis interno y externo de la misma; como también así un análisis del mercado en el que está inmersa la empresa el cual se ubicó en el Anexo número I; se fundamentan las alternativas de mejora o solución para Naranja en base al problema determinado en el apartado introducción.

Como se pudo observar en los análisis realizados anteriormente, los cambios tecnológicos en la industria venían avanzando rápidamente y aún más con la pandemia donde en pos de adaptarse a los cambios que se fueron dando; la compañía desarrolló un nuevo producto: “Naranja X”, para competir dentro de la industria de las fintech.

El mismo es una billetera virtual, que presenta algunas carencias respecto de otras alternativas que se encuentran en el mercado, desde prestaciones muy limitadas, tasas de intereses más altas, deficiencias en la seguridad, errores o demoras para la validación de los datos del solicitante, incompatibilidad para algunos dispositivos electrónicos, una gran carencia en el conocimiento del personal sobre la misma para el servicio al cliente como la falta de ofrecimiento por medio de la app de un servicio de préstamos personales.

Dichas debilidades le da a la empresa una gran pérdida de oportunidad de incrementar su rentabilidad en primer lugar y en segundo lugar de no realizar tareas que se amolden a sus lineamientos estratégicos a futuro como ser la emisora de tarjeta de créditos número uno de Argentina.

Al solucionar dicha debilidad; la empresa podrá incrementar la cantidad de usuarios ofreciendo beneficios de descuentos y promociones utilizando la app y ofreciendo además la posibilidad de obtener préstamos personales donde de esta manera; Naranja X además de obtener el aumento de rentabilidad por el aumento de uso de la aplicación, obtendría el aumento de rentabilidad que se obtiene debido a la renta financiera que dan los préstamos y por ende el aumento de utilidades de Naranja.

Finalmente; se puede decir desde la disciplina de la administración llevada a cabo mediante la planificación estratégica de la mano de una estrategia de crecimiento; que la empresa obtendrá una clara fidelización de los clientes existentes y captación de nuevos, que ayude a que Naranja X sea elegida y recomendada por los usuarios sobre la competencia de la mano de claras acciones innovadoras.

Plan de implementación

Lineamientos Estratégicos

Antes de comenzar con el proceso del plan de implementación, se pasará a comentar algunos datos básicos de la empresa para poder visualizar si los mismos son acordes al plan de implementación que la autora le quiere ofrecer a la organización o si es necesario su cambio para que se amolde al fin de dicho reporte de caso.

Misión Actual de la empresa:

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

Visión Actual de la Empresa:

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

Conclusión de los Lineamiento estratégicos

En base a los lineamientos estratégicos actuales de la empresa, los mismos no necesitaron ser cambiados ya que se asemejan al fin de dicho reporte de caso en relación al uso de la tecnología y la innovación como principal medio para penetrar en el mercado, fidelizar clientes y por ende crecer como organización de la mano de una buena relación con la comunidad

Objetivo General

Aumentar en un 30% anual las utilidades de la empresa Naranja mediante la profesionalización de su canal digital “Naranja X” el objetivo de incrementar la fidelización de sus clientes actuales como de potenciales usuarios con capacidad crediticia aceptable mediante la incorporación de procesos innovadores para mediados del año 2024.

Fundamentación:

La fundamentación del anterior objetivo general se puede desarrollar analizando la información reclutada de la empresa en cuanto a su situación económica – financiera. En base a lo anterior; se puede observar que en los periodos, año 2018 – año 2020, las utilidades de la empresa aumentaron un 34,24 % desde 2018 a 2019 y un 43,8% desde 2019 a 2020. Es decir; en dos años la empresa tuvo un incremento promedio del 39,02%

anual. Una vez analizado lo anterior, se lo puede comparar con la realidad para fundamentar el objetivo porcentual propuesto. En la actualidad, año 2021, y con proyecciones a los próximos tres años según especialistas; la Argentina vivirá en pandemia, lo cual incluirá recesión económica, pérdida del poder adquisitivo de las personas, pérdidas en poderes de ahorro como baja en el trabajo de las personas, entre las principales desventajas. Es decir, una vez entendido lo anterior; se cree viable un aumento de utilidades del 30% anual para los próximos periodos, entendiendo 10 puntos porcentuales a las últimas utilidades promedio que obtuvo la organización teniendo en cuenta que era un periodo sin pandemia.

Objetivos Específicos

- Incrementar el 20% de la cartera actual de clientes de Naranja, mediante un sistema digital innovador de servicio de préstamos por la aplicación Naranja X para mediados del año 2022.

Justificación: Este objetivo tiene como finalidad proponer de una herramienta para mejorar el desempeño de la empresa en relación a su medio, en este caso se busca mejorar el rendimiento y la performance de las ventas a partir de un sistema digital innovador que promoció y difundió el nuevo producto para lograr un incremento en la cuota de mercado por el cual la empresa no sólo responda a las nuevas demandas de consumo de mercado sino por medio del mismo; lograr maximizar sus utilidades y por ende incrementar su ventaja competitiva en esta industria financiera.

- Fidelizar en un 25% la relación cliente actual – empresa mediante el uso de campañas de marketing usando medios sustentables e innovadores para mediados del año 2023.

Justificación: El enfoque de este objetivo específico es llegar aquellos usuarios de medios digitales, logrando impactar en ellos mediante una comunicación, confiable, clara, precisa, integral y transversal de empresa-cliente y cliente-empresa, lo que impulsará afianzar el sentido de pertenencia con Naranja y dejará una casi nula posibilidad de ingreso de la competencia dando a conocer el nuevo lanzamiento de la organización lo que repercutirá que se hagan mayores recompras, suscripciones incrementando los ingresos y por ende en la utilidad de la empresa.

- Profesionalizar en un 70% los recursos humanos de la empresa mediante capacitaciones con el fin de maximizar la respuesta hacia el cliente en tiempo y forma para mediados del año 2024 buscando su fidelización.

Justificación: Se pretende con este porcentaje lograr un equipo estratégico exigente, fortalecido al máximo de su potencial preparado con todas las herramientas para cumplir los objetivos propuestos, que contribuirá a la respuesta en tiempo y forma de la necesidad del cliente y por ende a una posible captación de nuevos clientes, ampliando su cartera de clientes, aumentando sus ventas y por consiguiente sus utilidades

Alcance del Plan de Implementación

- ✓ Alcance temporal: El desarrollo de la propuesta tiene un alcance temporal de 3 años, es decir, mediados del año 2021 hasta mediados del año 2024.
- ✓ Alcance geográfico: La propuesta tendrá alcance para todos los clientes y nuevos consumidores que quieran formar parte de tarjeta Naranja, mediante el uso de la aplicación Naranja X; iniciando dicha acción en la casa central de Naranja con un alcance nacional.
- ✓ Alcance de contenido: La propuesta abarca la formulación e implementación de una planificación estratégica de la mano de una estrategia de crecimiento buscando mediante la anterior; una eficiente fidelización de clientes por medio de mejoras en uno de los canales digitales que usa hoy la organización.

Tácticas de desarrollar

A continuación, se explicarán las tácticas de implementación que se diseñaron para poder cumplir con los objetivos específicos y por consiguiente con el objetivo general. Cada una tendrá la siguiente estructura: Descripción de la táctica, pasos de la táctica y control.

Táctica 1: “Implementación de Servicio de Préstamos a través de la app Naranja X”

Descripción de la Táctica.

Si bien la empresa cuenta actualmente con un servicio de préstamos personales para sus clientes Naranja, el objetivo de la propuesta presentada es lograr convencer a

los clientes actuales a usar la aplicación Naranja X, seducidos por la facilidad en la obtención de un préstamo personal, y a su vez entrar en el foco de potenciales clientes que podrían ser atraídos por el nuevo servicio que ofrecería la aplicación Naranja X.

Este nuevo servicio consiste en agregar a la aplicación una función para brindar a los usuarios la opción de gestionar la solicitud de un préstamo personal desde la misma aplicación, de manera rápida y ágil, en cualquier momento y lugar; el cual se acreditaría en su cuenta de Naranja X.

Aprovechando la inteligencia artificial existente para este tipo de trámites on line; se investiga la capacidad crediticia del solicitante de manera casi inmediata, y sobre ello decidir la aceptación o no del otorgamiento del préstamo. Una vez aceptado y confirmado, el mismo se encontrará disponible en la misma aplicación dentro de los plazos establecidos.

Los encargados de realizar los cambios en la aplicación y el agregado de los sistemas de seguridad necesarios serian programadores terciarizados que desarrollen y mantengan esa parte de la aplicación y que integre además la búsqueda de los datos necesarios del cliente solicitante.

Implementar esta táctica traería aparejados beneficios para la organización, entre ellos podemos mencionar un aumento en la cantidad de nuevos usuarios interesados por un servicio más atractivo y necesario en la actualidad, y por otro lado una mayor utilización de la aplicación por parte de los usuarios actuales.

A la vez la compañía obtendría un mejor posicionamiento en el mercado al brindar un producto más completo, que pueda competir directamente con las otras opciones existentes de similares características. Otro beneficio que la compañía lograría sería un aumento en la rentabilidad debido a las ganancias que se obtienen con el otorgamiento de préstamos personales.

Pasos a desarrollar para la táctica:

PLAN DE ACCION TACTICA 1								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Busqueda de 3 empresas de software especialista en fintechs	07/2021	07/2021	Sistemas	Gerente de Sistemas	Computadora, celulares, servicio wifi	no	\$ 0,00	
Definición de requerimientos para nuevas funciones de NaranjaX	08/2021	08/2021	Sistemas, Finanzas	Gerente de Sistemas, Gerente de Finanzas	Computadora, servicio wifi	no	\$ 0,00	
Solicitar presupuesto	09/2021	09/2021	Compras	Gerente de Compras	Computadora, celulares, servicio wifi	no	\$ 0,00	
Análisis de presupuestos	09/2021	09/2021	Compras, Sistemas, Finanzas	Gerente de Compras, Gerente de Sistema, Gerente de	Sala de reunion, computadora, Servicio de wifi	no	\$ 0,00	
Selección y reunion con la empresa seleccionada	10/2021	10/2021	Sistemas, Empresa Seleccionada	Gerente de Sistemas, Empresa Seleccionada	Sala de reunion, computadora, Servicio de wifi, Coffe	no	\$ 3.230,00	Roga Chef para servicio de cofee
Programacion de la app	11/2021	02/2022	Empresa Seleccionada	Empresa Seleccionada	Oficina del Programador, Computadora, Servicio de wifi	si	\$ 620.328,00	CUOMA (ver anexo II)
Lanzamiento de versión Beta para testers	03/2022	03/2022	Empresa Seleccionada, Testers	Empresa Seleccionada	Oficina del Programador, Computadora, Servicio de wifi	si		
Análisis de resultados	04/2022	04/2022	Empresa Seleccionada, Sistemas	Empresa Seleccionada, Gerente de Sistemas	Sala de reuniones, computadoras, celulares, wifi	si		
Implementacion definitiva	05/2022	05/2022	Empresa Seleccionada	Empresa Seleccionada	Oficina del Programador, Computadora, Servicio de wifi	si		
Presentacion Formal	06/2022	06/2022	Empresa Seleccionada, Sistemas, Directorio	Empresa Seleccionada, Gerente de Sistemas	Sala de reuniones, computadoras, celulares, wifi, coffe	no	\$ 3.230,00	Roga Chef para servicio de cofee
Control	07/2022	07/2022	Empresa Seleccionada, Sistemas, Finanzas	Empresa Seleccionada, Gerente de Sistemas, Gerente de Finanzas	Sala de reuniones, computadoras, celulares, wifi, coffe	no	\$ 1.938,00	Roga Chef para servicio de cofee
TOTAL							\$ 628.726,00	

Fuente: Elaboración propia (2021)

Medición de la Táctica:

Esta táctica será medida a través de la cantidad de descargas de la app en la nueva versión y por el aumento en la cantidad de préstamos personales otorgados por este medio con un control mensual por parte de la organización.

Táctica 2: “Campaña de Marketing”

Descripción de la Táctica.

Es sabido que la empresa sabe manejar el marketing de manera efectiva, para esta propuesta se debe realizar una campaña agresiva de Marketing para dar a conocer y mejorar la aceptación del producto Naranja X en el mercado.

La campaña está pensada para atraer clientes de forma directa e indirecta y también para dar a conocer el producto nuevo, creando una impresión duradera en la memoria del usuario logrando que cuando necesiten utilizar el o los productos/servicios que ofrece la aplicación, lo recuerden de forma positiva y lo elijan antes que a la competencia.

Para esto se contratará una agencia de e-commerce, que supervisada por la gerencia correspondiente, desarrollarán la misma usando como canales principales las redes sociales y webs de la empresa. La publicidad en los medios tradicionales (radio, televisión, afiches en vía pública) la hará el departamento de marketing ya existente en la empresa. La misma se dirige a un público objetivo de personas entre 18 y 50 años principalmente.

Tal como se mencionó antes, el objetivo es generar una imagen positiva en la mente de las personas, que se vería reflejado en un incremento de usuarios de la app, ya sea tanto por el hecho de ser más conocida en la sociedad, como por los beneficios que ofrece su utilización. Además al tener una mayor cantidad de usuarios satisfechos, generará un mejor posicionamiento en el mercado.

Pasos a desarrollar para la táctica:

PLAN DE ACCION TACTICA 2								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Busqueda de 5 agencias de e-commerce	07/2022	07/2022	Marketing	Gerente de Marketing	Computadora, celulares, servicio wifi	no	\$ 0,00	-
Solicitar presupuesto a las 3 mas reconocidas	08/2022	09/2022	Compras	Gerente de Compras	Computadora, celulares, servicio wifi	no	\$ 0,00	-
Analisis de presupuesto	10/2022	12/2022	Compras, Marketing y Finanzas	Gerente de Marketing , Gerente de Compras y Gerente de Finanzas	Computadora, celulares, servicio wifi, servicio de katering, servicio audio visual	no	\$ 0,00	-
Selección y reunion con la empresa seleccionada	01/2023	01/2023	Marketing y empresa seleccionada para realizar la campaña	Gerente de Marketing y Empresa seleccionada	Sala de Reuniones, Computadora, celulares, servicio wifi, servicio de katering, servicio audio visual	no	\$ 1.292,00	Roga Chef para servicio de cofee
Desarrollo de Campaña	02/2023	07/2023	Empresa Seleccionada	Empresa Seleccionada	Oficina del Proveedor	si	\$ 39.600,00	Mkt Digital (ver anexo III)
Presentacion de Campaña	08/2023	08/2023	Empresa Seleccionada, Marketing, Directorio	Empresa Seleccionada, Marketing	Sala de reuniones (Exisitente) , catering, coputadoras, wifi	si	\$ 4.845,00	Roga Chef para servicio de cofee
Lanzamiento de Campaña	08/2023	08/2023	Empresa Seleccionada	Empresa Seleccionada	Oficina del Proveedor	si	\$ 0,00	Incluido en monto mensual y total de la campaña
TOTAL							\$ 45.737,00	

Fuente: Elaboración propia (2021)

Medición de la Táctica:

Esta táctica será medida a través de indicadores específicos que muestran el impacto de la campaña, como por ejemplo tasa de conversión, tasa de rebote, CPM, entre otros. Será un trabajo en conjunto de la agencia contratada y la misma organización en un periodo trimestral

Táctica 3: “Programa de Capacitación para colaboradores”

Descripción de la Táctica.

Naranja cuenta con gran prestigio en las capacitaciones que ofrece a sus empleados, y esta táctica no tendrá dificultades en su realización. La misma consiste en llevar a cabo capacitaciones para todos los empleados respecto al uso y beneficios de la aplicación Naranja X para que los mismos puedan responder dudas e inquietudes de su uso a los usuarios de forma ágil, fácil y rápido.

El fin de las mismas es que cada colaborador conozca el nuevo producto de la compañía, esto es fundamental para poder tener incluso más canales de difusión, para conocer las experiencias de los mismos, tener feedback de otras fuentes y usarlos también como recursos para asesorar y recomendar la utilización de la aplicación.

Esta acción se planea realizar con capacitaciones específicas de acuerdo al nivel de relación que tenga el colaborador con la promoción y venta de la aplicación. En el caso de los que tengan atención directa al público, serán más específicas que la de los colaboradores que están en actividades de soporte de la organización.

Para lo anterior, se llevarán a cabo distintas jornadas especiales con modalidad “Day Off” para cada área. En las que se realizará la capacitación con servicio de catering, juegos, entre otros.

La misma será llevada a cabo por el mismo programador externo que realice las modificaciones en la app, personal especializado en el tema a tratar (táctica 1) junto con el área de capacitación de Naranja, con el aval y supervisión de la dirección ya que se trata del lanzamiento de un servicio muy importante para la empresa.

Aplicar el siguiente plan de acción permitiría aumentar las posibilidades de captar nuevos clientes ya que cada colaborador se convierte en un promotor directo o indirecto del producto de la compañía, por lo que independientemente de los canales de atención al público, cada una de las personas que forman Naranja, pueden ofrecer, asesorar y recomendar la aplicación. De esta manera se estaría aprovechando también no solo la parte tecnológica para llegar a los usuarios, sino el recurso más valioso que tiene la compañía y por el cual se destaca, como lo es el capital humano.

Pasos a desarrollar para la táctica:

PLAN DE ACCION TACTICA 3								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Averiguar sobre 5 empresas que realicen capacitaciones de la temática descrita	09/2023	09/2023	Recursos Humanos	Gerente de recursos humanos	Computadora, celulares, servicio wifi	no	\$ 0,00	-
Solicitar presupuesto a las 3 principales empresas	10/2023	12/2023	Recursos Humanos	Gerente de recursos humanos	Computadora, celulares, servicio wifi	no	\$ 0,00	-
Discutir los presupuestos con el directorio	01/2024	02/2024	Recursos Humanos y directorio de Naranja	Gerente de recursos humanos y directorio de Naranja	Computadora, celulares, servicio wifi, servicio de Catering, servicio audio visual	no	\$ 1.938,00	Roga Chef para servicio de cofee
Selección y reunion con la empresa seleccionada	03/2024	03/2024	recursos humanos y empresa seleccionada para llevar a cabo la capacitación	Gerente recursos humanos y empresa seleccionada para llevar a cabo la capacitación	Computadora, celulares, servicio wifi, servicio de Catering, servicio audio visual	no	\$ 1.292,00	Roga Chef para servicio de cofee
Organización de Grupos de Capacitación	03/2023	03/2024	Recursos Humanos	Gerente de Recursos Humanos	Computadora, celulares, servicio wifi	no	\$ 0,00	
Inicio de la capacitación	04/2024	06/2024	Empresa encargada de la capacitación a las áreas de la	Empresa encargada de la capacitación y Gerente de RRHH	Computadora, celulares, servicio wifi, servicio de Catering, servicio audio visual, sala de	si	\$ 230.786,19	cpcipc.org.ar (ver anexo IV)
							\$ 290.700,00	Roga Chef para servicio de cofee
TOTAL							\$ 524.716,19	

Medición de la Táctica:

La misma será medida a través de cuestionarios con sistema de puntaje con temas puntuales de la capacitación (uso y beneficios de la app) y encuesta de satisfacción de la misma.

Presupuesto Final

Presupuesto de Proyecto				
Presupuesto				
Datos Empresa:		Datos cliente:		
Nombre:	Ballistreri Jemima	Nombre:	Naranja S.A	
Dirección:	Gral. Deheza 1265	Dirección:	La Tablada 451, CBA	
Teléfono:	3516189789	CUIT	30-68537634-9	
Fecha presupuesto:	10-06-2021	Validez:	15 días	
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD		PRECIO	TOTAL
Táctica 1: "Implementación de Servicio de Préstamos a través de la app Naranja X"	1,00		\$ 628.726,00	\$ 628.726,00
Táctica 2: "Campaña de Marketing"	1,00		\$ 45.737,00	\$ 45.737,00
Táctica 3: "Programa de Capacitación para colaboradores"	1,00		\$ 524.716,19	\$ 524.716,19
Honorarios Profesionales (ver anexo V)	40,00		\$ 2.034,00	\$ 81.360,00
			TOTAL BRUTO	\$1.280.539
			I.V.A. % 21%	\$268.913
			TOTAL	\$1.549.452

Fuente: Elaboración propia (2021)

Diagrama de Gantt

El mismo será presentado en la próxima hoja a continuación

Retorno de la Inversión

ESTADO DE RESULTADOS

	notas	al 31/12/2023	al 31/12/2022	al 31/12/2021	al 31/12/2020
ingresos por servicios	6	\$ 66.997.137,44	45.298.943,50	30.628.088,91	20.708.647,00
Egresos directos por servicios	7	-\$ 11.023.586,78	-7.453.405,53	-5.039.489,88	-3.407.363,00
Ingresos netos por servicios		\$ 55.973.550,66	37.845.537,97	25.588.599,04	17.301.284,00
ingresos por financiación	8	\$ 72.729.930,68	49.175.071,45	33.248.865,08	22.480.639,00
egresos por financiación	9	-\$ 16.437.412,69	-11.113.869,30	-7.514.448,48	-5.080.763,00
Ingresos netos por financiación		\$ 56.098.404,48	37.929.955,70	25.645.676,60	17.339.876,00
Resultados neto por inversiones transitorias	10	\$ 7.874.719,40	5.324.353,89	3.599.968,82	2.434.056,00
Total de ingresos operativos		\$ 120.140.788,06	81.231.094,02	54.922.984,46	37.135.216,00
cargos por incobrabilidad	11	-\$ 14.374.005,44	-9.718.732,55	-6.571.151,15	-4.442.969,00
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad		\$ 105.766.782,61	71.512.361,47	48.351.833,31	32.692.247,00
Gastos de personal	12	-\$ 24.866.494,41	-16.813.045,58	-11.367.846,91	-7.686.171,00
Impuestos y tasas	13	-\$ 1.682.359,18	-1.137.497,76	-769.099,23	-520.013,00
Gastos de publicidad	14	-\$ 1.966.521,96	-1.329.629,45	-899.005,71	-607.847,00
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	15	-\$ 5.853.282,74	-3.957.594,82	-2.675.858,57	-1.809.235,00
Otros egresos operativos	16	-\$ 22.250.106,29	-15.044.020,48	-10.171.751,51	-6.877.452,00
Total de egresos operativos		-\$ 71.953.732,21	-48.650.258,42	-32.894.021,92	-22.240.718,00
Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades		\$ 33.813.050,41	22.862.103,05	15.457.811,39	10.451.529,00
resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	17	-\$ 85.387,30	-57.733,13	-39.035,25	-26.393,00
resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda		-\$ 16.665.894,00	-11.268.352,94	-7.618.899,89	-5.151.386,00
resultado antes del impuesto a las ganancias		\$ 17.061.769,10	11.536.016,97	7.799.876,25	5.273.750,00
Impuesto a las Ganancias	18	-\$ 6.333.820,45	-4.282.501,99	-2.895.538,87	-1.957.768,00
Resultado neto del ejercicio		\$ 10.727.948,66	7.253.514,98	4.904.337,38	3.315.982,00
Resultado por acción		-\$ 124.853,81	-84.417,72	-57.077,57	1.174,21
utilidad básica y diluida por acción					
Resultado neto por ejercicio		-\$ 43.698,83	-29.546,20	-19.977,15	3.315.982,00
otros resultados integrales					-
otros resultados integrales del ejercicio		\$ 0,00	0,00	0,00	-
Total resultado integral del ejercicio					3.315.983,00
resultado por acción		-\$ 81.154,98	-54.871,52	-37.100,42	1.174,21
utilidad básica y diluida por acción					
Resultado Final		\$ 10.731.750,73	7.256.085,68	4.906.075,51	3.317.157,21
Utilidad Bruta		\$ 192.094.520,27	129.881.352,44	87.817.006,39	59.375.934,00
Imp a las Ganancias		\$ 67.233.082,09	45.458.473,36	30.735.952,24	20.781.576,90
Utilidad Neta con Planes de Accion		\$ 124.861.438,17	84.422.879,09	57.081.054,15	38.594.357,10

Inflacion anual Proyectada para los próximos anual según Indec	47,90%
Aumentar en un 30% anual las utilidades de la empresa Naranja mediante la profesionalización de su canal digital "Naranja X" el objetivo de incrementar la fidelización de sus clientes actuales como de potenciales usuarios con capacidad crediticia aceptable mediante la incorporación de procesos innovadores para mediados del año 2024.	30%
Valor de la última utilidad más el 30% a lograr	\$ 3.219.525,22
Nueva utilidad al 2024	\$ 13.951.275,95
Inversion a realizar sin Iva Incluido	\$ 1.280.539,00
Inversion a realizar (sin incluido)	-\$ 1.280.539,00
Flujo P1	\$ 38.594.357,10
Flujo P2	\$ 57.081.054,15
Flujo P3	\$ 84.422.879,09
Flujo P4	\$ 124.861.438,17

Roi	$\frac{((\text{Ingresos} - \text{Inversion}) / \text{Inversion}) \times 100}{100}$	
Roi	151,42%	Por cada peso invertido la empresa recuperará 1,51 pesos

Utilidad Bruta (Ingresos - Egresos)	\$ 192.094.520,27
Impuesto a las Ganancias (UB * 35%)	\$ 67.233.082,09
Utilidad Neta de Planes de Accion (UB- Imp a Gananc)	124.861.438,17
Tasa de Referencia Letiq	57%
VAN	\$ 49.840.152,52
TIR	3062%

Fuente: Elaboración propia (2021)

A partir del flujo de fondos proyectado podemos calcular el retorno de la inversión (conocido como ROI financiero), el VAN (valor actual neto de la inversión) y la TIR (Tasa interna de retorno) con el fin de determinar la viabilidad del proyecto. En base a ello podemos decir que el ROI expresa que por cada peso invertido, la empresa obtendrá \$1,51 pesos de retorno, por lo que desde el punto de vista de dicho indicador cuantitativo es tanto viable como recomendable de llevarse a cabo la propuesta.

Con respecto al VAN ha resultado en un valor positivo en consecuencia se debería de aceptar el proyecto, indicando el mismo un beneficio extra obtenido del pretendido por la autora de dicho trabajo. Por último podemos analizar que es viable con respecto al indicador TIR, ya que su valor de 3062% es mayor a la tasa de referencia LELIQ que se encuentra en un 57%.

Conclusión Final y Recomendaciones Profesionales

El presente Reporte de Caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, tuvo como finalidad brindarle a la empresa “Naranja” procedimientos que deriven en la profesionalización interna con el fin de lograr un crecimiento a través de la fidelización de clientes en vistas de incrementar su penetración en el mercado de la mano de la innovación tecnológica como lo es la profesionalización de su plataforma fintech.

Este plan favorecerá a la empresa internamente ya que se lograría un aumento de la rentabilidad como utilidades a través de las tácticas planteadas, aprovechando la ventaja competitiva que presenta la organización respecto a la orientación hacia el cliente, y de los nuevos avances tecnológicos producidos en la industria, cuya combinación permitiría una expansión de la empresa en el mundo digital.

Al aplicar estas tácticas, las mismas no sólo van a producir un beneficio interno; sino que pueden surgir oportunidades externas al llevarlas a cabo. Respecto a lo anterior; se puede observar que aprovechando oportunidades que hoy presenta el mercado junto a la implementación de dicho plan, se puede lograr mejorar la imagen de la organización y alcanzar una mayor participación en el mercado de la industria fintech.

Además; para el éxito de dicho plan no se deberán dejar de lado el estudio de las amenazas que pueden surgir al llevar adelante las mismas. Ellas pueden ser que los clientes no se acostumbren al uso de estas tecnologías y que opten seguir gestionando sus tareas como venían trabajando. Además, un gran amenaza para esta empresa y todas las del sector es que debido a la demanda actual; existen grandes sustitutos de la industria, como aquellas financieras no bancarizadas pero que cumplen con la misma oferta, por lo que es esencial el trabajo de Naranja y su gestión de llegada al cliente para evitar lo anterior y además perder mercado en relación a sus competencias si bancarizadas.

Sumado a lo anterior y antes de pasar a las recomendaciones; se puede expresar que, desde la disciplina de la administración; dicho plan tiene la finalidad de ofrecerle a la organización herramientas para adaptarse a los cambios que se dan en el entorno dinámico en el que se encuentra inmersa, y aprovechar al máximo los beneficios que se puedan obtener.

Finalmente y para finalizar dicho trabajo, se exponen recomendaciones en base a acciones que la empresa debería lograr a futuro una vez cumplimentado dicho reporte de caso con el fin que siga mejorando. Dichas acciones son aquellas que no se tuvieron en cuenta en dicho plan de aplicación pero que la empresa debería hacer para seguir aumento su penetración en el mercado meta. Entre ellas se recomienda:

- Fondo Común de Inversiones

Existe la posibilidad real de seguir mejorando el funcionamiento y dando ventajas a la utilización de la app Naranja X hacia los usuarios; ente ello se puede mencionar el agregado de incentivos para que emprendedores lo utilicen como forma de pago y cobro, y que mantengan su dinero en la cuenta por mayor tiempo. Respecto a esto último, para fomentar dicha permanencia del dinero en la cuenta, tanto de emprendedores como usuarios en general, y, aprovechando la alianza con Banco Galicia; se recomienda, además, permitir a los usuarios invertir el dinero de su cuenta en un fondo común, con el fin de obtener beneficios de manera rápida y fácil, mediante la generación de ingresos.

- Utilización de Energía Renovable.

Implementar el uso de Energías Renovables en las sucursales, a modo de reforzar la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) cuyo objetivo principal es que el impacto positivo que causan estas prácticas en la sociedad se traduzca en una mayor competitividad y sostenibilidad para las empresas en el tiempo. Algunos de los beneficios de incorporar energías renovables en las empresas son: disminución de costos operacionales a largo plazo, reducción en el costo de las boletas de energía, mejora la imagen de la organización ante la sociedad, entre otros.

- Campaña sobre concientización del uso de recursos responsables

Una de las ramas en la que se enfoca la RSE es el cuidado al medio ambiente. Por lo que recomendamos además de lo anterior; realizar una campaña en la que se pueda mostrar a los clientes y colaboradores el compromiso de la organización con el medioambiente, a través de una campaña en la que se utilice un sobre que contenga una tarjeta de “Papel Semilla” impreso con mensajes alusivos a la empresa y su compromiso con el medio ambiente.

Bibliografía

Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes*. Madrid: Esic Editorial.

Argentina.gob.ar. (4 de abril de 2021). <https://www.argentina.gob.ar>.
Recuperado el 15 de abril de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar>:
<https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>

Bcra. (30 de dicimembre de 2020). <http://www.bcra.gob.ar/>. Recuperado el 21 de mayo de 2021, de <http://www.bcra.gob.ar/>:
http://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_informacion_estructura.asp?bco=AAA10&tipo=2&Tit=2

cippec.org. (20 de marzo de 2021). Recuperado el 16 de abril de 2021, de <https://www.cippec.org/textual/covid-19-medidas-economicas/>

clarin.com. (26 de marzo de 2020). Recuperado el 15 de abril de 2021, de https://www.clarin.com/economia/coronavirus-argentina-medidas-gobierno-costaran-1-pbi-fmi_0_FvTvY1d0M.html

Consultorapluss. (6 de marzo de 2021). <http://www.consultorapluss.com.ar/>.
Recuperado el 25 de abril de 2021, de <http://www.consultorapluss.com.ar/>:
<http://www.consultorapluss.com.ar/noticias/los-bancos-digitales-y-fintech-con-ms-descuentos-y-beneficios-qu-te-ofrece-cada-uno-para-ganarte-como-cliente/965>

Di Stefano, S. (13 de abril de 2021). <http://www.salvadordistefano.com.ar/>.
Recuperado el 16 de abril de 2021, de <http://www.salvadordistefano.com.ar/>:
<http://www.salvadordistefano.com.ar/contentFront/informe-de-economia-y-negocios-1/nuevo-escenario-mundial-mas-impuestos-altas-tasas-e-inflacion-5948.html>

Dinatale, M. (20 de septiembre de 2020). <https://www.infobae.com/>. Recuperado el 19 de abril de 2021, de <https://www.infobae.com/>:
<https://www.infobae.com/politica/2020/09/30/a-pesar-de-destinar-mas-fondos-a-la-ayuda-social-el-gobierno-no-logro-frenar-el-aumento-de-la-pobreza-y-espera-los-nuevos-datos-con-preocupacion/>

eleconomista.com.ar. (21 de marzo de 2020). Recuperado el 9 de abril de 2021, de <https://www.eleconomista.com.ar/2020-03-invecq-argentina-esta-ingresando-en-el-misterioso-tunel-del-covid-19/>

Fedecom. (12 de noviembre de 2020). <https://www.fedecom.org.ar/>. Recuperado el 18 de abril de 2021, de <https://www.fedecom.org.ar/>:
<https://www.fedecom.org.ar/diputados-aprobo-el-proyecto-de-acreditacion-inmediata-a-comercios-de-compras-con-tarjetas-de-debito/>

Hill, Jones, & Schilling. (2015). *Administración estratégica*. Cengage Learning.

Hitt, R. M., Ireland, D., & Hoskisson, R. E. (2015). *Administración estratégica. Competitividad y globalización: conceptos y casos*. Cengage Learning.

Indec. (2020). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Buenos Aires.

Lacube, G. (7 de abril de 2021). <https://www.cronista.com>. Recuperado el 6 de mayo de 2021, de <https://www.cronista.com>: <https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/consumo-modelo-2021-los-cambios-que-trajo-el-virus/>

lavo.com.ar. (5 de abril de 2020). Recuperado el 18 de abril de 2021, de <https://www.lavo.com.ar/negocios/teletrabajo-en-version-pandemia-como-se-aplica-y-que-esta-ensenando>

Meaños, F. (2021). *Entre bancos y billeteras digitales, los argentinos tienen más de 100 millones de cuentas para hacer sus pagos*. Buenos Aires: Infobae.

Muñoz, G. D., & Guambi Espinos, D. (2018). *La innovación: baluarte fundamental para las organizaciones*. Primatec.

Neurona-ba. (6 de agosto de 2020). <http://neurona-ba.com>. Recuperado el 15 de abril de 2021, de <http://neurona-ba.com>: <http://neurona-ba.com/una-revolucion-de-los-servicios-financieros-a-traves-de-la-tecnologia/>

Pedotti, A. C. (2021). *Los argentinos usan cada vez más la tarjeta de crédito para llegar a fin de mes*. Buenos Aires: Diario Clarín.

ROBBINS, S. P., & COULTER, M. (2014). *Administración*. Mexico: PEARSON.

Rocha, L. (16 de marzo de 2021). <https://www.infobae.com/>. Recuperado el 16 de abril de 2021, de <https://www.infobae.com/>:
<https://www.infobae.com/sociedad/2020/06/26/la-argentina-entro-en-default-ambiental-a-pesar-de-la-pandemia-ya-consumio-los-recursos-naturales-que-genero-para-un-ano/>

Sapag Chain, N. (2007). *Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación*. Mexico D.F: Pearson Educación.

Tycsports. (10 de abril de 2021). <https://www.tycsports.com>. Recuperado el 16 de abril de 2021, de <https://www.tycsports.com>: <https://www.tycsports.com/interes-general/coronavirus-covid-19-argentina-repro-tarjeta-alimentar-auh-id333943.html>

Anexo

Anexo I: Análisis de Mercado

En relación al mercado en el que se encuentra inmerso Tarjeta naranja; en éste caso analizaremos minuciosamente el análisis del mercado consumidor, es decir, en relación a los consumidores finales mayores a 18 años, quienes serán el mercado a atacar como trabajar para solucionar la gestión de la empresa en relación a dicho reporte de caso. Para lo anterior; podemos analizar los cambios más significativos de éstos consumidores respecto a los medios de pago, el uso de las tarjetas de crédito y las de débito y el consumo de préstamos como el fin de entender mejor cómo se comporta dicho mercado y lograr tomar eficientes decisiones.

En primer lugar se puede decir que la crisis sanitaria y las medidas de Aislamiento Social y Preventivo (ASPO) implementadas durante el 2020, potenciaron el uso de canales y medios de pago electrónicos, impulsando también la inclusión financiera de muchas personas que no estaban dentro del mismo con un porcentaje del 36 al 42% en comparación al año 2019 destacándose las personas entre 30 a 45 años. (Bcra, 2020)

Además; según informe del BCRA, la cantidad de Operaciones realizadas por Otros Prestamos pasó de 7.731.218 a 7.828.817 en el periodo Diciembre 2019-2020, aumentando en 97.599 los participantes en dicha actividad sobre todo personas mayores cuales principales objetivo es subsanar gastos realizados en aislamiento social ya sean personal como para sus empresas. En tanto la cantidad de tarjetas de crédito (plásticos) pasó de Diciembre 2019 8.460.722 a 8.779.070 en Diciembre 2020, aumentando en 318.348 entre el rango etario de 18 a 65 años. (Bcra, 2020)

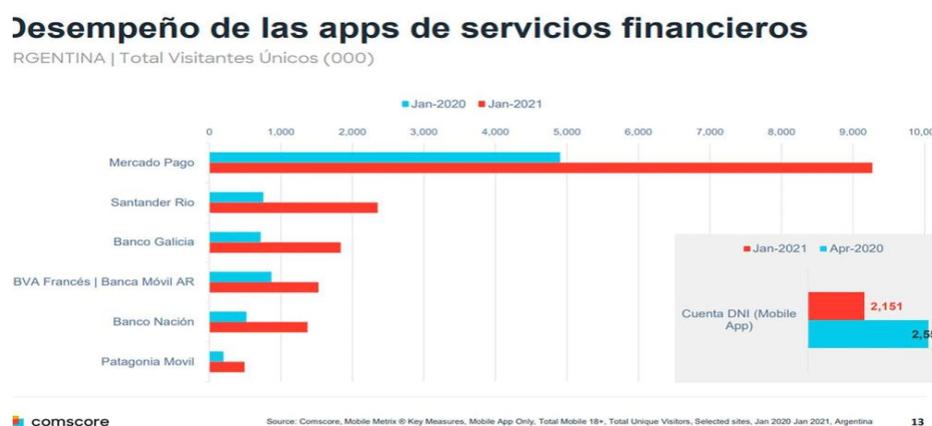
Continuando con el análisis; en abril 2021, se registró un salto del 75% en el uso de tarjetas de crédito sobre todo debido a la situación social del país comparado con lo que se había registrado el mismo mes del año anterior. Es por ello, que las tarjetas presentaron un saldo de \$976.546 millones, lo que significa un aumento del 1,2% respecto al cierre del mes anterior, \$11.96 millones más que en marzo. Y En tanto los préstamos personales, en el mes de Marzo 2021 se incrementaron en un 3,6% mensual. (Pedotti, 2021)

Sumada a la información anterior y para mayor comprensión del lector y siendo más específico sobre el tema a tratar; podemos agregar como estudio del mercado en cuestión que las transacciones entre cuentas bancarias y no bancarias tuvieron un crecimiento superior al 2.000% durante los últimos doce meses, en los que se hicieron 74,8 millones de transferencias por un monto cercano a los \$931.000 millones.

En enero de 2020, antes del inicio de la pandemia, se realizaron 670.000 transferencias desde o hacia una cuenta con Clave Virtual (CVU), perteneciente a una billetera digital, como Mercado Pago, Ualá, Yacaré, Ank y otras. En enero de este año, las operaciones se dispararon en forma exponencial hasta alcanzar los 13,9 millones.

Este dato permite hoy evaluar cómo se reparte hoy la torta de las transferencias electrónicas de dinero entre bancos y fintech. Mientras 13,9 millones de esas operaciones se hicieron utilizando una billetera para enviar o recibir dinero, las transferencias entre cuentas con Clave Bancaria (CBU) en enero pasado alcanzaron los 32 millones. Es decir que del universo de 45,9 millones de transacciones electrónicas, casi la tercera parte se hizo utilizando una billetera digital. (Meaños, 2021)

Sumado a lo anterior; el siguiente relevamiento distingue a la Argentina como uno de los mercados de la región en los que más terreno ganaron las apps de servicios financieros durante 2020, entre las que destacó el desempeño de las herramientas de fintech y bancos como Mercado Pago, Santander Río, Galicia, Nación y Patagonia. También destaca el desembarco del Cuenta DNI, la app del Banco Provincia que si bien no puede compararse con las demás por haber entrado en el mercado recién en abril de 2020, ya alcanzó los 3 millones de usuarios.



Fuente: Extraída de (Meaños, 2021)

Finalmente y antes de pasar a una conclusión al respecto se puede decir que el uso que los argentinos le dieron durante 2020 a las herramientas financieras tecnológicas difiere, en algunos casos, al que hicieron en países vecinos. Hubo mucho interés para hacer operaciones bancarias, pero no tanto para hacer inversiones, algo esperable para el desarrollo del mercado de capitales del país.

Un punto interesante en este sentido es que la categoría “inversiones” tuvo menos eco en las economías más grandes de la región (Brasil, Argentina y México) que en otras economías más pequeñas pero tal vez con algunos indicadores macroeconómicos más favorables, como Chile, Colombia o Perú. (Meaños, 2021)

Una vez analizado lo anterior queda en claro que la crisis que atraviesa el país genera la necesidad de financiación de los usuarios y por lo tanto un mayor uso de las tarjetas de crédito sobre las de débito incluso en compras de bajo importe., siendo una gran oportunidad de potencializar como maximizar la gestión de naranja mediante la incorporación de la tecnología fintech; buscando por medio de la misma, que los usuarios puedan obtener un mayor acceso a crédito, evitando la migración hacia otras competencias.

Anexo II: Presupuesto Táctica 1

10. Propuesta económica

Plataforma de Préstamos	Precio
Diseño UX/UI	\$ 188.463
Programación frontend y backend	\$ 330.385
Análisis y gestión	\$ 101.480
TOTAL	\$620.328

Los precios están expresados en Pesos y no incluye IVA.
La oferta es válida hasta el 5 de agosto de 2021.

Forma de pago

La forma de pago es en 2 cuotas:

- \$310.164 a los 30 días de iniciado el proyecto con un cheque a 7 días o transferencia bancaria.
- \$310.164 al finalizar el proyecto.

Anexo III: Presupuesto Táctica 2

Detalle	Clientes "A"	Clientes "B"	Clientes "C"	
Social media Plan, estrategia de marketing, configuración y comunicación en redes sociales.	USD 60	USD 51	USD 42	Consultar
Gestión de comunidades - Costo mensual entre 2 posteos + Creación de contenido	USD 40	USD 34	USD 28	Consultar
Gestión de comunidades - Costo mensual entre 4 posteos + Creación de contenido	USD 60	USD 51	USD 42	Consultar
Gestión de comunidades - Costo mensual entre 8 posteos + Creación de contenido	USD 80	USD 68	USD 56	Consultar

CLIENTES "A": Empresas o instituciones con más de 20 empleados.
 CLIENTES "B": PyMEs o instituciones de cualquier índole.
 CLIENTES "C": Instituciones sin fines de lucro, particulares o profesionales.

Se tomará un total de 6 meses a 60 dólares con un tipo de cambio \$110 según comprador de banco nación = \$39.600

Anexo VI: Presupuesto Táctica 3

Recursos	Precio Mensual	
Catering	\$ 323,00	por persona
Empresa de Capacit	\$ 76.928,73	por mes

	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22
Catering				#####	1292					\$ 96.900,00	\$ 96.900,00	\$ 96.900,00	
Empresa de Capacitación										\$ 76.928,73	\$ 76.928,73	\$ 76.928,73	
Total												\$ 524.716,19	

https://www.cpicp.org.ar/content/honorarios

Inicio El Consejo Matriculación Servicios T.A.D. Resoluciones					
Programador Ambientes Propietario / Windows / Oracle	\$ 72.755	\$ 135.286	\$ 2.124	\$ 4.060	
Programador Ambientes Unix/Linux	\$ 83.377	\$ 145.903	\$ 2.434	\$ 4.654	
Programador Moviles / Mobile Developer	\$ 92.650	\$ 129.709	\$ 2.217	\$ 4.237	
Programador Juegos / Game Developer	\$ 99.637	\$ 139.491	\$ 2.384	\$ 4.558	
Programador de Software Embebido	\$ 71.169	\$ 99.637	\$ 1.702	\$ 3.256	
Programador IA	\$ 114.033	\$ 159.646	\$ 2.729	\$ 5.216	
Programador de Páginas Web	\$ 76.290	\$ 114.364	\$ 1.824	\$ 3.490	
Programador de PLC/HMI/SCADA	\$ 83.610	\$ 117.053	\$ 2.341	\$ 3.512	
Tester	\$ 80.874	\$ 113.224	\$ 1.936	\$ 3.699	
Formación / Capacitación					
Perfil / Rol / Cargo	Mes mínimo	Mes Máximo	Hora Min	Hora Máx	
Profesor Informático	\$ 53.053.57	\$ 76.928.73	\$ 1.270.12	\$ 2.513.73	

Anexo V: Honorarios profesionales

Valor Hora	Horas Proyecto	Total	Fuente
\$ 2.034,00	40	\$ 81.360,00	https://cpcecba.org.ar/noticias/el-cpce-establecimiento-nuevos-honorarios-minimos-sugeridos/15981/

The screenshot shows a web browser window with the URL cpcecba.org.ar/noticias/el-cpce-establecimiento-nuevos-honorarios-minimos-sugeridos/15981/. The main content is a table of fees:

Valor Hora	Fecha Inicio	Fecha Fin	Resolución
\$ 130,00	01/06/2010	31/03/2011	Res. H.C. 19/10
\$ 160,00	01/04/2011	31/03/2012	Res. H.C. 17/11
\$ 200,00	01/04/2012	31/03/2013	Res. C.D. 05/12
\$ 250,00	01/04/2013	28/02/2014	Res. C.D. 13/13
\$ 320,00	01/03/2014	31/03/2015	Res. C.D. 02/14
\$ 415,00	01/04/2015	31/10/2015	Res. C.D. 05/15
\$ 465,00	01/11/2015	31/03/2016	Res. C.D. 34/15
\$ 530,00	01/04/2016	01/11/2016	Res. C.D. 09/16
\$ 600,00	01/12/2016	31/07/2017	Res. C.D. 109/16
\$ 690,00	01/08/2017	01/01/2018	Res. C.D. 23/17
\$ 750,00	02/01/2018	30/06/2018	Res. C.D. 129/17
\$ 822,50	01/07/2018	31/12/2018	Res. C.D. 50/18
\$ 1.070,00	01/01/2019	30/06/2019	Res. C.D. 79/18
\$ 1.306,00	01/07/2019	31/12/2019	Res. C.D. 30/19
\$ 1.570,00	01/01/2020	19/08/2020	Res. C.D. 74/19
\$ 1.860,00	20/08/2020	31/12/2020	Res. C.D. 38/20
\$ 2.034,00	01/01/2021		Res. C.D. 63/20

The sidebar on the right contains a section titled "Legalizaciones digitales, más comodidad para los matriculados" and a "Más noticias" section with the following items:

- 09/06/2021: **Matriculados del CPCE tendrán beneficios con Encode**
- 09/06/2021: **Síndicos concursales: sigue la inscripción hasta el 5 de julio**
- 09/06/2021: **Un servicio más para la matrícula: biblioteca digital**
- 09/06/2021: **Para su comodidad, legalizaciones digitales**
- 08/06/2021: **Ganancias y Bienes Personales 2020: los vencimientos**