

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Licenciatura en Administración

“Plan Estratégico para la empresa Tarjeta Naranja”

Profesora: Berrón, Patricia

Autora: Ballistreri, Sara Mariana

Legajo: ADM05056

DNI: 31901949

2021

Resumen

En el presente trabajo bajo la modalidad reporte de caso, buscó la aplicación de un modelo de planificación estratégica para la empresa Naranja considerando la situación por la que atraviesa nuestro país buscando brindar tácticas a la organización con la idea de resolver sus problemas en relación a la penetración como fidelización en el mercado financiera de la mano de la innovación tecnológica. El objetivo fue sugerir la profesionalización de su plataforma digital Naranja X con la idea que la misma persiga adaptarse a las nuevas tecnologías e innovaciones que surgen y de esta manera contar con flexibilidad para enfrentar diferentes cambios y escenarios que puedan surgir. Para lograr tal fin primero se sugirió transformar Naranja X en Banca Digital, en segundo lugar implementar vínculos estratégicos con empresas amigas como en tercer lugar la profesionalización del capital humano de la empresa

Dicho reporte de caso le significaría a la empresa \$26.346.925,36 para llevarlo a cabo pero una retribución económica por cada peso invertido de \$1,12

Palabras Claves: Penetración de mercado, fidelización de clientes, NaranjaX, profesionalización interna, Banca Digital

Abstract

In the present work, under the case report modality, he sought the application of a strategic planning model for the Orange company considering the situation our country is going through, seeking to provide tactics to the organization with the idea of solving its problems in relation to the penetration as loyalty in the financial market hand in hand with technological innovation. The objective was to suggest the professionalization of its Naranja X digital platform with the idea that it seeks to adapt to the new technologies and innovations that arise and in this way have flexibility to face different changes and scenarios that may arise. To achieve this end, it was first suggested to transform Naranja X into Digital Banking, secondly to implement strategic links with friendly companies, and thirdly, the professionalization of the company's human capital.

Said case report would mean the company \$ 26,346,925.36 to carry it out, but an economic compensation for each peso invested of \$ 1.12

Keywords: Market penetration, customer loyalty, NaranjaX, internal professionalization, Digital Banking

Índice de Contenido

Introducción.....	3
Análisis Situacional	6
Análisis del Macro Entorno	6
Análisis del Micro Entorno.....	11
Análisis Interno de la empresa – Cadena de Valor	13
Actividades Primarias	13
Actividades Secundarias	15
Marco Teórico	18
Diagnostico y Discusión.....	21
Plan de implementación.....	23
Lineamientos estratégicos actuales	23
Objetivo General.....	23
Objetivos Específicos	24
Alcance del plan de Implementación.....	25
Tácticas a desarrollar	26
Gantt.....	32
Presupuesto Final	33
Retorno de la Inversión.....	34
Conclusiones Finales Y Recomendaciones Profesionales.....	35
Bibliografía.....	37
Anexo	40
Anexo I: Análisis de Mercado	40
Anexo II: Honorarios Abogados.....	41
Anexo III: Honorarios WorkSoon	43
Anexo IV: Honorarios de sueldo nuevos empleados.....	48

Introducción

En el presente reporte de caso dentro del marco de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21; se abordará un análisis sobre la Empresa Financiera “Tarjeta Naranja” con el objetivo de implementar una planificación estratégica donde mediante el uso de estrategias de crecimiento; la empresa pueda llevar adelante una eficiente fidelización de clientes en su mercado meta de la mano de la innovación tecnológica, promoviendo así; su evolución digital junto a la mejora continua en cuanto a la relación con empresas amigas, lo que permitirá maximizar la experiencia del cliente como su capital humano interno dando como consecuencia, un aumento en su rentabilidad económica.

Tarjeta Naranja se encuentra en el sector de empresas que brinda servicios financieros. Es hoy, año 2021, la tercera tarjeta del mercado en la Argentina, logrando 7,8 millones de plásticos emitidos, facturaciones de \$ 5.700 millones por año, invirtiendo \$ 300 millones en su nueva sede; llegando así a todo el país, donde su mirada al futuro apunta a ser la número uno. Su historia se inicia cuando David Ruda y Gerardo Asrin dos profesores de educación física iniciaron con una propuesta innovadora en el año 1969, fundando la casa Salto 96 ,un pequeño negocio de ropa deportiva que fue en crecimiento logrando tener muchos clientes, aliándose a la marca Adidas en el año 1970 donde se expandieron con 7 sucursales. Por este motivo es que empezaron a mover las primeras cuentas corrientes y comenzaron a entregar tarjetas de identificación a sus clientes, el impulso emprendedor de ellos fue lo que les marco el camino, los trasformó y expidió a gran escala; donde debido a esto es que deciden convertir tarjeta de sus socios a una de crédito donde le daban la posibilidad a los clientes de poder abonar sus compras a plazo.

En el año 1985 nace tarjeta naranja y se despliega una red de comercios que la incorporan como medio de pago. En 1995, Banco Galicia accede como accionista, se activa la expansión en todas las regiones del país, y se amplía la oferta de planes y beneficios para los titulares. Luego entre 1998 al 2005, se concreta una alianza con visa, MasterCard y American Express, donde los titulares comienzan a usar sus tarjetas en todo el país, activándose el proceso de crecimiento. En el año 2017 cambian su identidad, identificándose como “Naranja” con el objetivo de dar a conocer el portafolio de servicio y productos a través de multicanales, la innovación y la transformación digital para así finalmente en 2019 lograr constituirse en un ecosistema de productos y

servicios interconectados gracias al avance de su negocio digital comprometido con la sustentabilidad económica, social y ambiental. Gracias a ello; inauguraron las primeras sucursales futuro, un conjunto de intervención digital y personal en un ambiente innovador junto al lanzamiento de Naranja x, su Fintech, con esta novedad desafían y enfrentan al negocio con nuevos negocios digitales naranja.

Sin embargo a lo anterior, es decir, a su trayectoria en el tiempo y teniendo en cuenta que es una empresa que trabaja permanentemente en su mejora continua, para avanzar en un mercado competitivo y seguir posicionándose entre las mejores; es que deja entrever algunas debilidades que la misma posee que debería tener en cuenta para seguir siendo competitiva. En primer lugar y desde sus comienzos el área de Marketing expuso de manera informal y desorganizada los procedimientos, que en la actualidad está impidiendo lograr la optimización de los recursos y la utilización de las herramientas necesarias para desarrollar una estructura formal para el logro de sus objetivos, acceder a la certificación de la ISO 9001:2000.

En segundo lugar y no una problemática menor; son los indicadores de morosidad debido a la inestabilidad económica, el cargo por incobrabilidad es considerable, pasó de representar el 11,3% de los ingresos operativos en el cierre del ejercicio anterior, al 21% en el presente ejercicio. En tercer lugar, la fusión con tarjetas cuyanas S.A. y la unificación de marcas, que implicó un recambio total de tarjetas nevada por naranja, las capacitaciones para los colaboradores ex nevada, y la indemnización para aquellos trabajadores de la Marca; no pudieron ser relocalizados provocando un incremento en los egresos operativos en un 57,9% en valor nominal, la transformación digital también incidió en el aumento de los egresos operativos.

Además, otra problemática que desvela; es el avance tecnológico mediante el uso de herramientas digitales, si bien se lanzó Naranja X, fintech; una compañía de tecnología con el objetivo de brindar servicios financieros de manera eficiente, ágil, cómoda y confiable; la misma no trabaja eficientemente ya que está por debajo de los programas similares realizados por la competencia perdiendo gran competitividad en su mercado meta.

Una vez analizado lo anterior, citando las problemáticas que presenta la empresa; dicho reporte de caso se centrará en trabajar sobre las novedades, desafíos y problemáticas que hoy exhibe la Fintech Naranja X, debido a la gran competencia y

beneficios que hoy las distintas empresas competidoras ofrecen al cliente. El fin con su optimización; será lograr un buen desarrollo de esta plataforma digital lo que permitirá acceder al mercado captando la mayor cantidad de público, basada en la sustentabilidad del negocio que se encuentra fundada en la capacidad de crear valor económico, social y ambiental para su público externo e interno.

Con respecto a los antecedentes para tomar como guía, se citan los siguientes. En relación al antecedente teórico, al hablar de fidelización de clientes podemos citar a (Figuroa, 2011) quien expresa que:

“La fidelización de clientes pretende que los compradores o usuarios de los servicios de la empresa mantengan relaciones comerciales estables y continuas, o de largo plazo con ésta. De ello deriva que el cliente sea fiel, amigo de la empresa y, muy a menudo, actúa como prescriptor de la compañía” (Figuroa, 2011, pág. 30)

Finalmente, como antecedente de campo se cita al Banco más grande de Singapur DBS Bank, que mediante a la transformación digital se ha convertido en un caso de éxito que tuvo un incremento significativo a partir del 2009, año donde el banco estrenó CEO Piyush Gupta. En primer lugar, realizaron una reinversión en términos de procesos internos, ya que en estaban pobremente definidos y la valoración de satisfacción al cliente era muy baja. Lo siguiente que realizaron fue dar identidad al banco para con los usuarios y el entorno en el existía creando entonces el programa RED como toda una estrategia para transmitir a todos los interesados, tanto internos como externos, esta nueva identidad del banco: “respetuoso, accesible y de confianza de la mano de la innovación tecnológica”. Gupta involucró a su equipo para caracterizar 5 pilares que estructurarían mejor el qué, para qué, para quién y cómo del banco con el fin de enfocarse en las actividades de los clientes, se dedican a analizar, y resolver problemas, pero entendiendo previamente, necesidades y emociones del cliente, y así diseñar para éste una mejor experiencia. Posterior a lo anterior y transformada la cultura, mejorados los procesos y cambiado el foco de la razón de ser del banco, ahora seguía la modernización tecnológica, alineada con la nueva estrategia. Son definidas entonces 3 prioridades claves para la implantación de nuevos proyectos y tecnología: “resistencia, agilidad e innovación”. Finalmente se puede decir que su implementación, marco un importante crecimiento en el banco, ya que la plataforma experimentó un aumento de diez veces en los volúmenes de operaciones diarias, alcanzando de USD 30 millones a USD 40 millones. (Gestión de proyectos, 2015)

Análisis Situacional

Para lograr lo anterior de manera exitosa; primero será necesario saber cómo se encuentra la empresa en relación a su medio externo, al micro entorno y finalmente para llegar a una conclusión final junto con lo anterior; al análisis interno de la empresa.

Análisis del Macro Entorno

Factor político

Debido a la continuidad de la pandemia y a un aumento considerado de casos, resulta fundamental la adopción de medidas políticas por parte del gobierno que preserven la salud pública. En por esta causa, y en el marco de la segunda ola de contagios en nuestro país, que el Gobierno Nacional estableció un conjunto de medidas generales de prevención, que incluye la clasificación de indicadores epidemiológicos con el fin de establecer aquellos lugares con mayor riesgo sanitario.

En relación a lo anterior; se estableció para todo el territorio nacional la suspensión de viajes de egresados y grupales, las actividades y reuniones sociales en domicilios particulares de más de 10 personas y un aforo general del 50% para actividades en espacios cerrados. De igual modo, para los lugares con alto riesgo epidemiológico, se dispuso la suspensión de actividades y reuniones sociales en espacios cerrados cualquiera sea el número de personas, y en espacio públicos al aire libre para más de 20. Se prohibió también, la práctica recreativa de cualquier deporte en lugares cerrados donde participen más de 10 personas, así como las actividades de casinos, bingos, discotecas y salones de fiestas. Los locales gastronómicos quedan suspendidos entre las 23hs y la 6hs y se establece la restricción de circular para las personas entre las 0 y las 6 horas como también así a las empresas de invitando a sus empleados a trabajar desde sus hogares. A su vez, el decreto faculta a los Gobernadores, a las Gobernadoras y al Jefe de Gobierno de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires establecer medidas adicionales a las previstas. Del mismo modo la disposición fue extendida para el resto de las provincias, pero quedan a disposición de cada gobernador ejecutarla según la necesidad. (Argentina.gob.ar, 2021)

En respuesta a lo anterior y con el objetivo que estas medidas demanden el menos tiempo posible; el presidente se encuentra en tratativas de acelerar su programa de vacunación atrasado por la falta de dosis, con el objetivo de tener todo el personal de

salud y las personas de riesgo vacunadas antes de que se aproxime el invierno. (Cesla, 2021)

Una vez redactado lo anterior; queda claro que la política nacional debe cambiar para evitar un desastre aún más profundo; estamos entrando en un mundo nuevo, la pandemia ha cambiado drásticamente la vida tal como la conocemos. Si bien no se puede predecir el final de la crisis y sus consecuencias, se pueden anticipar ciertos cambios significativos impactando en la vida social como empresarial.

Factor Económico

La economía argentina es una de las que más cayó por la crisis del coronavirus. Los puntos claves por los que atraviesa la situación económica son cinco:

- I. Inflación en Alza: A partir de junio último, año 2020, la inflación comenzó a crecer mes a mes, para ubicarse en diciembre cerca del 4%. Los analistas prevén para este 2021 una inflación que podría acercarse al 50%, que incorpora el elevado desequilibrio monetario, una débil actitud de política monetaria y las correcciones de parte de los atrasos cambiarios y tarifario acumulados en el año del COVID-19.
- II. Presiones cambiarias. La relación entre el peso y el dólar evolucionó en el último año a la par de la inflación. Pero un mayor ritmo en el aumento de los precios obligaría en tal caso a acelerar el ritmo de devaluación oficial. La experiencia 2018 y 2019 deja en evidencia que un dólar que sube con rapidez impulsa a conductas defensivas de ahorristas e inversores y tiene consecuencias recesivas.
- III. El lastre del déficit fiscal. El déficit fiscal se incrementó hasta 8% del PBI, financiado principalmente con emisión monetaria del BCRA a través de Adelantos Transitorios y Transferencia de Utilidades giradas al Tesoro nacional. En los mercados persisten las dudas sobre el ajuste fiscal, cuando el Presupuesto 2021 establece un saldo deficitario de 4,5% del PBI, la mitad que en 2020, aunque con el horizonte de las elecciones legislativas en octubre; se especula con un rojo presupuestario superior.
- IV. Condicionamientos del FMI. El gobierno argentino procura un acuerdo con el fondo monetario para apalea el pago de 44.000 millones de dólares, que se contrajo con la gestión de Mauricio Macri. FMI es el ente

principal acreedor de Argentina, es por eso que para sellar un acuerdo podría imponer condiciones de ajuste fiscal que minarán el margen de maniobra del Gobierno para inyectar pesos, promover el consumo y sostener los subsidios.

- V. Faltan fuentes de financiamiento. Para el año 2022 el Gobierno tiene despejados los vencimientos de deuda. Pero aún se encontrará sin dólares para poder crecer, sin reservas en el BCRA, nulo ingreso de divisas por inversión extranjera y una demanda de importadores que consumirá el superávit comercial. (Infobae, 2020)

En consecuencia a lo anterior y no menos importante; fue la caída del empleo, debido al impacto de la cuarentena en el mercado laboral la tasa de desempleo aumentó a 11% hacia fines de 2020 generando más aumentos en el presente año (Infobae, 2021)

En respuesta a lo anterior y en respuesta a las empresas; el gobierno ampliará las transferencias destinadas al programa de recuperación productiva (Repro) a las empresas que realmente lo necesiten, lo realizarán de manera flexible y controlada, ya que tienen tres categorías de asistencias, según si el sector es no crítico, crítico o de salud. Según el caso se les otorgará una transferencia por trabajador de \$9000, 12000, \$18000. También se reforzará con un adicional de \$4000 para aquellas empresas que se desempeñen en turismo y actividades culturales. (Lanacion, 2021)

Como conclusión al análisis económico; es de considerar que la economía vine de tres años de recesión y que aun no tiene un rumbo claro. Sin duda, la inflación que repercute en salarios reales y el empleo serán los temas más abordados, dado que repercute directamente en los indicadores socioeconómicos donde tanto empresas como gobierno deberán trabajar en conjunto para subsanar dichos padecimientos.

Factor Social

Los indicadores que marcan la pobreza son significativos. Se registró un alza del 42% de la población en el segundo semestre de 2020, lo que representó una suba de 1,1 puntos porcentuales respecto al 40,9% que había en el mismo período el año anterior, según el informe que publicó el Instituto Nacional de Estadística y Censos. Así mismo, el 10,5% de las personas se encuentran debajo de la línea de indigencia, por encima del 8% que había en el segundo semestre de 2019. El aumento fue de los 2,5 puntos porcentuales. Cabe destacar que una población de casi 47.000.000 de habitantes,

aproximadamente 20 millones de personas no tuvieron ingresos suficientes para adquirir alimentación, pagar servicios básicos y comprar indumentaria, situación que claramente se agravó y agrava dada la situación epidemiológica actual (Eleconomista, 2021)

Lo anterior marcado generó un gran cambio en los gustos o tendencias de compras de la sociedad. En la actualidad el comportamiento de consumidor se ha enfrentando a cambios significativos en términos de inmediatez y personalización, así como la elección de canales de digitales. Los cambios en la economía y en su estilo de vida han hecho que el consumidores a más responsable y consciente de sus gastos; se estima que actualmente un 63% de los consumidores planifica sus compras, los consumidores analizan activamente sus opciones de compra a través de búsquedas online. Además, 8 de cada 10 consumidores prestan más atención a los precios y promociones, lo que evidencia que la motivación del consumidor se encuentra en el precio al momento de elegir el producto y marca. De igual modo pese a la pandemia y la elección de la búsqueda online, el 59% de los consumidores continúa realizando sus compras directamente en el establecimiento, colocando a los comercios como el lugar preferido para sus compras. (Ámbito.com, 2021)

En respuesta a ello en relación a la caída del poder adquisitivo o al cambiar de ámbitos de consumo por parte de la sociedad debido a la crisis como la pandemia; el gobierno a comienzos de la cuarentena estableció la decisión de ayudar a las familias más afectadas y vulnerables mediante el ingreso familiar de emergencia (IFE). Este beneficio consistió de una ayuda extraordinaria para aquellas familias cuyo único ingreso estaba vinculado a este trabajador independiente donde partir de abril los trabajadores informales y monotributistas, de entre 18 y 65 años, con mayor grado de vulnerabilidad; cobraron \$10000 los cuales fueron extendidos hasta noviembre del 2020.El IFE fue compatible con la asignación universal por hijo (AUH) o embarazo (AUE). (Argentina.gob.ar, 2020)

Como síntesis a lo anteriores; son muy limitadas las perspectivas de mejoras para el 2021 debido al rebrote, para que los indicadores sociales puedan recomponer el deterioro que sufrieron tras el desplome del año 2020 afectado por la pandemia.

Factor Tecnológico

El año 2020 ha sido calificado como el gran año del salto tecnológico, por la expectativa que se genera en cuanto a desarrollos de inteligencia Artificial, Big Data,

Internet, seguridad y banca digital. Ante ello; las empresas y organizaciones se vieron obligadas a reinventarse haciendo uso de las tendencias tecnológicas e introduciéndose a un mundo más digital.

A sumatoria a lo anterior; a causa de la pandemia de encontrarnos aislados, las empresas debieron hacerse presentes mediante todos los canales posibles tales como tiendas físicas, eCommerce, apps móviles, call centers y redes sociales; creando nuevos desafíos y cambios en la manera de relacionarse con clientes para responder a esa necesidad donde las tecnologías juegan un factor primordial, la Omnicanalidad requiere, no sólo de un equipo de trabajo capacitado y con visión a futuro, sino de soluciones que optimicen las operaciones, agilicen la producción y salida del producto y sobre todo: mejoren la experiencia del cliente. (Trycore.co, 2020)

Además; la hiperconectividad y el desarrollo exponencial del consumo digital generan efectos positivos en industrias diversas. Y una de las estrellas son las Fintech, que simplifican el acceso a servicios financieros de forma digital. Según la Cámara Argentina de Fintech, se generaron 530 millones de transacciones mensuales en 2020 donde el crowdfunding inmobiliario fue uno de los ganadores de esta tendencia.

Otro de los sectores que venía en alza de forma incipiente y hoy se establece como una pieza importante de la economía es el comercio electrónico. La Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) aseguró que durante el primer semestre de 2020 el e-commerce local creció 106% y analistas internacionales informaron que en 2020 Argentina se convirtió en el país que registró mayor crecimiento a nivel global. (Ambito.com, 2021)

Como conclusión se puede decir que invertir en la transformación digital, es lo esencial, se lo considera útil y exitoso para mantenerse competitivo en el mercado. La rapidez de los cambios y disrupción constante de tecnologías exige a las empresas adaptarse e innovar para no quedarse atrás.

Factor Ecológico

Las compañías que aplican la sustentabilidad empresarial se encuentran añadiendo innovación, creatividad y la experimentación de nuevas formas de producir y hacer negocios, siendo como resultado los siguientes beneficios:

- Aumento en la productividad

- Posicionamiento en el mercado ya que hay una tendencia a preferir las marcas que estén comprometidas con el medio ambiente.
- La importancia de actitud y conciencia en los empleados repercute en grandes ahorros económicos y también producen ahorros significativos al reciclar o reducir la materia prima, debido a que consideran que el desecho es al mismo tiempo materia prima, y por lo tanto tiene un valor. (Iprofesional, 2020)

En conclusión en medio de grandes desafíos que el mundo padece en materia económica; es necesario que las empresas busquen de ser sustentables para poder competir y posicionarse en el mercado.

Factor Legal

El 11 de marzo de 2020 la ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD, en adelante la OMS, declaró el brote del virus SARS-CoV-2 como una pandemia. La velocidad en el agravamiento de la situación epidemiológica a escala internacional requirió, pocos días después, la adopción de medidas legales para hacer frente a la emergencia, dando lugar al dictado de los Decretos Nros. 260/20 y 297/20 por los cuales, respectivamente, se amplió la emergencia pública en materia sanitaria establecida por la Ley N° 27.541 y se dispuso el “aislamiento social, preventivo y obligatorio”, en adelante “ASPO”; el que fue sucesivamente prorrogado mediante nuevos decretos debido al crecimiento de casos positivos que se registraron al día de la fecha. (Boletinoficial.gob.ar, 2021)

Ente lo anterior; se comprende de suma necesidad acatar las medidas adoptadas por el gobierno para poder hacer frente una nueva ola de contagio y evitar el colapso del sistema sanitario, complicando la situación no solo social sino también empresarial.

Análisis del Micro Entorno

El análisis del micro entorno nos permite llegar a un mejor entendimiento del grado de competencia de la organización y posibilita la formulación de estrategias para aprovechar las oportunidades del propio mercado y para enfrentarse a las amenazas que del medio. Es decir, para ello; analizaremos la industria a la que pertenece la organización en estudio mediante las cinco fuerzas citadas por el autor Michael, Porter.

Poder de negociación del cliente:

En la industria financiera se identifican dos tipos de clientes. Por un lado los clientes minoristas como consumidores finales y por otro lado; los clientes mayoristas, empresas o grandes corporaciones. En éste caso, analizaremos el poder de negociación de la industria en relación al primer grupo descrito (clientes minoristas como consumidores finales) ya que será el nicho de mercado a trabajar en dicho reporte de caso en post de solucionar el problema plateado.

En relación a lo anterior; el poder de negociación de la industria para con ellos es bajo debido a la cantidad de proveedores que hay en este sector con diferentes propuestas de financiación, productos, tasas de interés etc. donde es el cliente minorista como el consumidor final quien debe elegir qué empresa del sector elegir ya que los servicios ofrecidos son los similares.

Poder de negociación de los proveedores:

En el sector financiero existen diferentes variables donde algunos proveedores tienen alto poder de negociación y otros bajo poder de negociación.

Con respecto al primer grupo, se pueden encontrar las empresas de caudales que son muy pocas, las empresas de seguridad y custodia ya sea de datos, claves, documentación debido a la necesidad de preservar el cuidado y privacidad de las personas, los ingenieros en sistema informáticos ya tienen acceso a información privada, y a la programación del sistema, empresa de internet y telefonía debido a que son pocas las empresas que ofrecen este servicio, empresas de validación biométrica, empresas destinadas a la fabricación de tarjetas. Empresas que realiza toda la digitalización etc.

Y en el segundo grupo; están los proveedores de librería que proveen insumos básicos; empresas de limpieza, empresas destinadas a la venta de productos (call center), empresas de publicidad, sociedades y o equipos de abogados destinados a la gestión de cobros prejudiciales.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores:

En este contexto tomamos como nuevos competidores aquellas empresas que tiene intención de ingresar al Sector Financiero con la finalidad de brindar el mismo servicio. Ante ello; la barrera de entrada en esta industria es alta ya que está dada por la gran inversión inicial que se necesita para respaldar todos los productos y servicios ofrecidos,

como también así las barreras legales ya que deben cumplir con cierta formalidad para entrar en este ámbito.

Cabe aclarar que también se encuentran barrera de ingreso baja en relación al ingreso al Sector de las Fintech debido a que no necesita grande estructura para la comercialización de productos y servicios ya que el comercio es meramente virtual.

Amenazas de productos/servicios sustitutos:

En el sector financiero tomamos como referencia las entidades financieras ilegales ya que no se encuentran operando bajo ningún ente regulatorio pero cumplen o satisfacen necesidades similares hacia el público meta. Estas son conocidas como las cuevas en el mercado negro donde el poder de negociación es alto debido al gran ofrecimiento que hay sobre el cambio de dólares y los préstamos a sola firma mediante documentos.

Rivalidad entre los competidores:

En este sector podemos decir que la rivalidad entre competidores es alta debido a que cada competidor establece estrategias con las que destacarse sobre los demás. Se encuentran operando en la industria financiera entidades privadas y públicas cuya cantidad son aproximadamente 79 según la nómina de BCRA. Entre dicha rivalidad, podrá sobresalir aquella empresa de la industria que brinde mejores servicios, productos, financiación, seguridad, entre otras ventajas financieras entre las que se pueden nombrar y se utilizarán como parámetro de estudio para dicho reporte de caso; Banco Galicia, Banco Francés, Tarjeta Naranja, Banco Nación, Citibank, entre otros.

Análisis Interno de la empresa – Cadena de Valor

Actividades Primarias

Logística interna:

La compañía gestiona previniendo y controlando todos los ámbitos de riesgos donde puedan afectar la sustentabilidad como el Financiero, crediticio, operacional, de reputación, marco regulatorio y protección de datos. Para ello; Naranja ha incorporado modelos basados en machine learning que permite puntuar y pronosticar casos de riesgos, implementar mejores herramientas de cobranza ante situaciones de mora temprana. A su vez naranja cuenta con mecanismos para vigilar procesos con alto nivel de seguimiento que apuntan a evitar fraudes financieros mediante auditorías interna y

externa que verifica todos los controles alcanzados por la revisión SOX (Ley Sarbanes – Oxley de Estados Unidos) según lo dispuesto por Securities and Exchange comisión (SEC). Además y en sumatoria a lo anterior; se implementó una plataforma tecnológica y segura, Clou de AWS, donde desde todas las aplicaciones de naranja que dan soporte a los canales de interacción con los clientes, brindan soluciones tecnológicas fundadas en servicios en la nube, integración, automatización, monitoreo proactivo y herramientas de ciber seguridad entre otros.

Operaciones:

La empresa ofrece un servicio financiero enfocado al consumo con calidad y calidez, a través de una gestión basada en procesos sostenibles. Los clientes aprecian su cultura ya que la organización procura generar un vínculo desde el primer momento. Al cliente se lo recibe con una atención especial cuando ingresa a la sucursal mediante la entrega de un caramelo, haciéndole oír una música acorde a la zona en la están, o bien tratándoles por nombre y apellido. Gracias a ello; la compañía se convirtió en ecosistema de soluciones con énfasis en la transformación digital, brindando los siguientes productos y servicios sumándose como novedad al ecosistema naranja X: la Fintech.

Logística externa:

La entrega de sus tarjetas y otros productos se realiza mediante dos canales; de manera presencial en sus casas naranja, o envío a domicilio a través de Tienda envíos (Andreani- Ocasa- Pickit). Los productos como prestamos, son aprobados y acreditados en la plataforma virtual que elija el cliente ya sea App, o sitio web. La vocación de Tarjeta Naranja es estar cerca de la gente donde para respuesta de ello, clientes encuentran conexión online las 24 horas y, de modo presencial, en sus 238 sucursales.

Marketing y Venta:

Además de las fuertes campañas publicitarias (tv. Radio, etc) que han sido y son el hincapié para el importante crecimiento del sector financiero; Tarjeta naranja promueve sus ventas a través de sus casas Naranja, canales online, y redes sociales.

Servicio de Pos Venta:

NPS es una herramienta digital que naranja incorporó para medir la satisfacción del cliente, escucharlos y gestionar sus necesidades. Los resultados del NPS muestran la

relación entre lo que la marca promueve y el cliente percibe, esto le permite a la compañía mejorar los servicios y cumplir su propósito. Además, los canales medidos son mediante la línea de atención (0810), en casas Naranja, Naranja online, la app y la medición del chat en la web y en sus redes sociales.

Actividades Secundarias

Infraestructura:

Tarjeta Naranja está conformada por 202 sucursales entre las que se encuentran 154 sucursales, 22 MUN (mini unidades de negocio), 20 receptorías, 4 stands, y 2 locales para operaciones virtuales. Es importante considerar que debido a la evolución digital es una desventaja para la empresa sostener los costos de tantas sucursales ya que el negocio tiene su mirada en la transformación digital.

Gestión de RRHH:

La compañía promueve a ambientes laborales donde las personas se sientan libres para expresarse y ser auténticas siempre buscando a conservar diálogos profesionales y abiertos. Son cuatro los comportamientos Naranja que buscan que todo colaborador exteriorice y fomente:

1. Lidero mi negocio: que asuman compromiso su trabajo, busquen ser expertos y cada vez mejor para fomentar los resultados del negocio o área.
2. Soy protagonista y motor de nuestro desarrollo: que sean proactivos, que aprendan mediante cada desafío, que afronten las dificultades con optimismo y lideren su propio desarrollo.
3. Juego en Equipo: que participen activamente en distintos espacios, incitar a conversaciones claras y concretas que faciliten un clima laboral saludable.
4. Soy fanático de mis clientes: facilitar la vida de las personas, que implementen soluciones rápidas y simplifiquen procesos.

Cabe destacar que la empresa fue considerado “El mejor lugar para trabajar,” obteniendo el 2º puesto en el ranking internacional Great place ToWork (GPTW) que evalúa y premia a los mejores ambientes laborales del mundo y del país dentro de la categoría empresas con más de 1000 empleados.

Desarrollo Tecnológico:

Dando continuidad al proyecto de evolución digital; Tarjeta Naranja hizo foco en el modelo de atención y en la experiencia al cliente omnicanal donde la evolución progresa en dos ejes: continuar con el negocio actual y desarrollar nuevos negocios con base digital. Los avances tecnológicos:

- Digitalización de los viajes de clientes: Se digitalizaron por completo cuatro productos (préstamos y seguros para autos, motos y hogar). Se lanzó el primer MVP (producto mínimo viable) de personalización de promociones. También crearon la nueva web naranja.com, enfocada en la venta. A su vez desarrollaron su sitio en Progressive Web App (PWA) brindando experiencia en sus dispositivos móviles.
- Marketing digital: Emplearon herramientas de cross-selling que beneficio al aumento de ventas de productos.
- Analítica avanzada de Datos: Crearon el hub de Analítica que contempla las mejores prácticas de ingeniería, gobierno y ciencia en datos para potenciar los resultados del negocio.
- Organización Ágil y flexible: Crearon equipos de inteligencia comercial interdisciplinarios y autónomos de esta forma ofrecen mejor servicio a los clientes y empoderan a sus colaboradores a tomar decisiones.
- Sucursales del futuro: Es un nuevo modelo de atención en las sucursales, con la metodología de asistencia persona a persona basada en la tecnología con el objetivo de brindar una mejor experiencia a los clientes mediante un software de autogestión.
- Naranja X: la Fintech: Una Aplicación para Android y iPhone que brinda servicios financieros.

Estos avances son muy positivos debido a que así lo requiere el mercado para seguir posicionándose como empresa competitiva y líder.

Aprovisionamiento:

La empresa posee 5416 de proveedores entre actuales y nuevos, dividiéndose en dos tipos los de producción que son los que abastecen insumos para el core de la empresa y los de soporte que son los necesarios para la operatoria de la compañía. La

mayoría de ellos se configuran como pymes. Los proveedores, son parte esencial para comunidad son aliados para producir el impacto positivo en el entorno. Se trabaja junto con el objetivo de potenciar la sustentabilidad. Todas las normas de contratación están bajo aspectos éticos, sociales, laborales de derechos humanos medioambientales y técnicos.

Conclusión del análisis interno – cadena de valor

Analizando lo mencionado anteriormente, destacamos como fortalezas de la empresa para seguir creciendo la gestión de RRHH donde se considera el mejor lugar para trabajar, obteniendo el 2º puesto en el ranking internacional Great place ToWork, así también el área de Marketing y venta obteniendo un importante crecimiento económico gracias su multicanalidad para alcanzar al cliente, la gestión de aprovisionamiento donde de manera conjunta con los proveedores se contribuye para un mejor impacto en el entorno.

Mientras que las debilidades que deben reforzar y corregir son sobre área tecnológica donde debido al gran crecimiento en el plano digital la Empresa presento una Fintech que se encuentra en desventaja respecto a la competencia.

Marco Teórico

A continuación se desarrollará el Marco Teórico que tiene como principal objetivo explicar, a través de diversos autores y teorías, el tema del presente trabajo desde lo más general o lo más específico en relación a la temática a implementar para resolver la debilidad planteada.

Planeación Estratégica

En primer lugar se puede decir que la planificación estratégica es una herramienta utilizada en la operatoria como en la gestión de una organización la cual tiene como objetivo guiar como apoyar el proceso de toma de decisión de la empresa en relación a donde esta parada la empresa hoy y a dónde quiere llegar como meta en un futuro cercano como lejano siempre teniendo en cuenta las amenazas como oportunidades que le impone el contexto externo (Walter, 2014)

Cabe aclarar que dentro de la planificación estratégica se encuentran las diferentes estrategias a utilizar para llegar al fin deseado. Una estrategia es el resultado de un proceso formal de planeación que consiste en visualizar la misión de la compañía y sus metas, luego analizar el entorno competitivo, y entorno interno de la organización, sus fortalezas y debilidades y por consiguiente formular estrategias que se basen en las fortalezas de la compañía y corrijan sus debilidades para luego ser llevadas a la práctica. Este proceso le brindará a la empresa minimizar la incertidumbre y los riesgos, analizar la situación actual y los posibles sucesos futuros, proponer objetivos y trazar cursos de acción. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

Dentro de la estrategias, encontramos varias una de ellas es la estrategia de crecimiento a continuación desarrollada.

Estrategia de Crecimiento

La estrategia de crecimiento es un tipo de estrategia corporativa que es utilizada por las organizaciones cuando desean ampliar el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece ya sea mediante su (s) línea (s) de negocio actual (es) o poniendo en marcha otra (s) nueva (s). Dicha estrategia en su gran mayoría la utilizan las empresas para crecer a partir de:

- I. La concentración: se enfoca en su principal línea de negocio y aumenta la cantidad de productos que ofrece o busca atender más mercados con ella.

- II. Integración vertical: ya sea hacia adelante, hacia atrás o en ambas direcciones. En la integración vertical hacia atrás, la organización se convierte en su propio proveedor, lo cual le permite controlar sus insumos. Esto le da la oportunidad de ofrecer transacciones más seguras a sus clientes y controlar uno de sus procesos más delicados.
- En la integración vertical hacia adelante, la organización asume el papel de su propio distribuidor y, por lo tanto, puede controlar el destino de su producción.
- III. Integración horizontal: las compañías crecen combinándose con sus competidores.
- IV. Diversificación: ya sea relacionada o no relacionada. La diversificación relacionada ocurre cuando la empresa se alía con compañías que operan en industrias diferentes pero relacionadas. De lo contrario la diversificación no relacionada se da cuando la compañía se combina con otras que pertenecen a industrias distintas o no relacionadas. (ROBBINS & COULTER, 2014)

Cada una de las anteriores estrategias de crecimiento mencionadas; le brinda la posibilidad a la organización de ver incrementado el monto de sus ingresos, el número de sus empleados o su participación de mercado. (ROBBINS & COULTER, 2014)

Fidelización de clientes

Conjunto de técnicas, estrategias y acciones que realizan las empresas con el objetivo de conseguir que un consumidor que haya adquirido con anterioridad un producto o servicio, siga comprando y se convierta en un cliente frecuente.

Es importante mencionar los beneficios que brinda la fidelización de clientes:

- Los clientes leales traen gratis otros clientes a la compañía a través de la comunicación boca a boca positiva.
- Así también tienden a aceptar más fácilmente los precios más altos, ventas más frecuentes, mayor repetición de negocios con los mismos clientes
- Generan menos costos operativos, ya que conocen a fondo los productos o servicios de la empresa y requieren menos ayuda en el proceso de compra
- Producen menos gastos de actividades de marketing (publicidad, promoción de ventas y similares), mejor imagen y reputación de la organización (mayor

capacidad para traer clientes nuevos), mayor participación en el mercado. (Alcaide, 2015)

Además de la anterior; todo esfuerzo de fidelización del cliente debe sustentarse en tres pilares fundamentales e impredecibles: Cultura de la empresa ya que el cliente es la prioridad número, experiencia del cliente en cuanto a ofrecer calidad y calidez en el servicio ofrecido a los clientes y como tercer pilar, llevar adelante una estrategia relacional, es decir, gestionar un contacto o encuentro con los clientes mediante técnicas, como propósito infundir comprensión, confianza y respeto. (Alcaide, 2015)

Innovación tecnológica

La innovación parte de la generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, procesos, productos o servicios. Mediante la innovación tecnología las empresas logran una serie de beneficios ya que las organizaciones que incluyen esta estrategia son más competitivas en comparación con otras organizaciones, logran ascender a las mejores posiciones en la industria, ya que al apostar a este enfoque están mejor preparadas para los cambios en la innovación. Además mejoran la eficiencia de la prestación de servicios en el proceso productivo, y también enriquece la calidad de los servicios prestados a los usuarios y al público generando un aumento en las ventas debido experiencia que el cliente siente por el servicio brindado. Sin tecnología es casi imposible que una organización logre sobrevivir en el mercado universal altamente competitivo presente. (Maldonado Zuñiga, López, Piloso, & Parrales, 2021)

Conclusión del Macro Teórico

Resulta de extrema importancia basarse en la teoría anterior ya que la misma aporta el marco de referencia conceptual que se necesita para determinar el problema, formular objetivos, fundamentar las hipótesis e interpretar los resultados de estudio generando las tácticas para lograr el fin esperado.

Mediante una correcta formulación de marco teórico se obtendrá una correcta aplicación del método científico, esto conllevaría a poder brindarle a la empresa un proyecto de calidad con bases solidas y argumentos bien estructurados.

Diagnostico y Discusión

Declaración de problema

A pesar de la situación actual, la empresa cuenta con algunas oportunidades que debe aprovechar del ambiente externo para continuar su crecimiento como lo es la reducción de las tasas de interés que está lanzando el BCRA para la reactivación de la economía. Así mismo, el escenario mundial de hoy; trae como consecuencia algunas tendencias y comportamientos particulares de la población, como el aumento de las compras por internet, para lo cual se requiere de un medio digital; o la nueva moda y necesidad, de poder realizar compras en los locales con métodos que no requieran contacto, dando como resultado una clara oportunidad de crecimiento e innovación para la empresa en estudio.

Continuando con lo mencionado en el párrafo anterior, este conjunto de situaciones favorables son una ventana de oportunidad de crecimiento que Naranja debe aprovechar. Sin embargo, para poder realizarlo primero debe superar su principal debilidad que es el problema central de tarjeta naranja X; su plataforma innovadora “Fintech”. Dicha debilidad surge ya que la misma se encuentra en desventaja con respecto a la competencia Ante ello; su mayor desventaja surgía de la creación de una plataforma poco intuitiva, donde darse de alta como usuario consiste en crear una cuenta, la cual presentaba múltiples errores en la validación de los datos imposibilitando el acceso a la App, así mismo esta App; solo es compatible con smartphome, impidiendo el uso online desde el navegador. Tampoco emitieron ningún tipo de tarjeta de débito, y o prepaga para poder hacer transacciones de manera personal en los comercios, como la imposibilidad de obtener dinero en efectivo a través del código QR mediante empresas adheridas. Y otro dato no menor, es que el personal interno de la empresa aun no se encuentra altamente capacitado para brindar asesoramiento de como es el uso de la app en relación a los comercios que adquieren el toque.

Sumado a lo anterior, como dato alentador y a pesar de dichas debilidades; la empresa internamente posee claras fortalezas para sobrellevar dichas debilidades y acompañar a obtener las oportunidades que les da el mercado. Una de esas fortalezas es que hoy ya posee una gran estructura interna ya que es considerada como una de las mejores compañías para trabajar por su buen clima laboral y tener una alta satisfacción de los clientes por medir constantemente su experiencia.

Todo lo anterior será necesario realizarlo de manera exitosa para sobrellevar o sobreponerse a las amenazas externas donde se puede nombrar la marcada inestabilidad económica que juega un papel muy importante a nivel de tasas y financiaciones y la situación epidemiológica que genera merma de actividad comercial y un posible aumento de carteras moroso o incobrable ante pérdida de poder adquisitivo.

Justificación del problema

Esta nueva visión de negocio tecnológico demandará a que tarjeta Naranja X realice una reestructuración organizacional debido a que las áreas de tecnología y producto digital son las principales generadoras de nuevos empleos de la economía del conocimiento donde los roles más demandados son los de desarrolladores Backend, Fullstack y Frontend. En el área de producto, los más demandados son Product Manager, ProductOwner, Analista de Producto y Diseñador UX/UI. Luego se destacan CustomerService, Desarrollo de Negocios y Administración.

En respuesta a lo anterior y los beneficios que dicha solución le dará a la empresa, se puede expresar que al emplear mejoras en la App, ofrecer más beneficios y productos como reestructurar sea nivel gestión fortaleciendo las áreas mencionadas anteriormente, le brindará a la empresa la posibilidad de penetrar a un más en el mercado digital fidelizando más clientes lo que logrará acrecentar su rentabilidad económica, y seguir liderando en el mercado, pero ahora desde la nueva e innovadora Fintech.

Conclusión Diagnostica

En virtud de la problemática que aqueja a tarjeta Naranja x, y la necesidad de transformar sus debilidades en fortaleza para que la empresa logre el objetivo, que es ser empresa líder en el mercado; es que se recurre a las diferentes herramientas de la Administración donde mediante ellas lograremos identificar, observar, analizar y encontrar soluciones a los problemas y o desafíos la misma presente. Para ello será necesario respaldarse de un plan estratégico que brindará la posibilidad de conocer más en profundidad a la empresa, saber donde esta posicionada y a dónde quiere llegar para luego ejecutar un plan de acción que nos lleve a la meta.

Cabe aclarar y para mejor interpretación del lector que dicho análisis fue complemento de un exhaustivo estudio del mercado al que pertenece la empresa expuesta en el anexo número I.

Plan de implementación

Lineamientos estratégicos actuales

Antes de comenzar con el proceso del plan de implementación, se pasará a comentar algunos datos básicos de la empresa, en relación a sus lineamientos estratégicos actuales para poder visualizar si los mismos son acordes al plan de implementación actual o necesitan ser revisados y/o modificados

Misión Actual:

Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la Tecnología.

Visión actual:

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 Lineamientos estratégicos actuales

De acuerdo a los lineamientos estratégicos actuales de la empresa, los mismos se encuentran en relación a la propuesta profesional que la autora le quiere brindar a la empresa sin necesidad de los mismos ser modificados para que el plan se lleve a cabo de manera eficiente y perdurable en el tiempo.

Objetivo General

Incrementar en un 37% anual las utilidades de la empresa Tarjeta Naranja mediante el desarrollo de una planificación estratégica con el fin de maximizar la fidelización de su mercado meta de la mano de nuevas tecnologías como la profesionalización de sus procesos para mediados del año 2024.

Fundamentación:

Luego del análisis de los estados contables del ejercicio 2020 de Naranja al cierre de sus ejercicios en forma comparativa 2018-2020; se evidencia un aumento del 78.04% promedio en sus utilidades. Dicho monto se deduce ya que las utilidades de la empresa aumentaron un 34,24 % desde 2018 a 2019 y un 43,8% desde 2019 a 2020; lo que da como resultado un aumento de utilidades promedio por año, es decir, anual del 39,02%.

Una vez expuesto lo anterior; se puede decir que el objetivo propuesto sería realista teniendo en cuenta la recesión financiera que dejará la situación de Pandemia a nivel social y económico y la no resolución luego de casi dos años sin evolución favorable para que la misma desaparezca por los que los poderes adquisitivos siguen en merma y seguirán impactando en los estados de resultados de la empresa, donde se puede determinar que alcanzando un promedio de crecimiento anual del 37%, casi dos puntos, por debajo de lo logrado sin pandemia; es totalmente viable como beneficiable de llevarse a cabo

Objetivos Específicos

- Eficientizar en un 20% la relación cliente actual – empresa mediante la creación de una banca digital que le permitirá a Naranja expandir su línea de productos y servicios para principios del año 2022.

Justificación: Al lanzar un nuevo producto se generan altas expectativas de los clientes actuales y nuevos, generando una necesidad de consumo en ellos. El lanzamiento de un nuevo producto correctamente analizado e investigado lleva a un aumento en las ventas y así en el posicionamiento de la empresa como la mejor a los ojos de sus futuros y actuales clientes, dando preferencia a la marca al momento de realizar una transacción, dando facilidades ya sea, en compras, pagos o mantenimiento de la tarjeta. Será primordial trabajar para maximizar en dicha acción a nivel porcentual ya que cada vez más las compañías operan con servicios innovadores generando mayor competencia en la industria financiera; obligando a Naranja a potenciar su gestión en la temática para seguir el lineamiento estratégico en cuanto a su visión de ser la tarjeta de crédito número uno de la Argentina.

- Implementar vínculos estratégicos con empresas amigas con el fin de fidelizar un 60% la cartera de clientes actual de la empresa para principios del año 2023

Justificación: Se considera a las alianzas estratégicas como una herramienta eficiente por excelencia 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 del vínculo con empresas amigas, que promocionen y difundan el producto para lograr un incremento en la cuota de mercado. Además de lo anterior, se puede expresar que las alianzas estratégicas son excelentes herramientas, basadas en la cooperación entre organizaciones para crecer mancomunadamente en este mundo

globalizado, debido a la necesidad de complementar los recursos y disminuir riesgos, maximizando los ingresos disponibles y abriendo nuevos mercados. Es decir; con el objetivo de incentivar el consumo de los clientes que menos consumen la marca; es necesario realizar ofertas y promociones ligándose al fin de lograr aumentar las ventas por lo que es primordial la colaboración de comercios amigos que utilicen los servicios Naranja como medio de pago dando lugar a aumentar las transacciones para la empresa, logrando así, disminuir la baja de clientes de la empresa y reducir los costos operativos de la misma organización.

- Perfeccionar en un 70% al capital humano de la empresa en el área de tecnología mediante la inclusión de desarrolladores de Backend, Fullstack y Frontend para mediados del año 2024

Justificación: La correcta capacitación interna mejora la competitividad de la compañía, además de permitirle adaptarse a los cambios que se produzcan en su entorno. A su vez que los indicadores le brindan la posibilidad de conocer los medios más convenientes para relacionarse con sus clientes, con el fin de lograr los objetivos propuestos. Por otra parte, una capacitación interna eficaz, fomenta la motivación de los empleados, el compromiso y la implicación en las tareas corporativas, creando un clima de trabajo integrador.

Alcance del plan de Implementación

- Alcance temporal: El desarrollo de la propuesta tiene un alcance temporal de 2 años, logrando obtener sus beneficios para mediados del año 2024 tal como lo indica su objetivo general.
- Alcance Geográfico: La propuesta tendrá alcance para todos los clientes y nuevos consumidores que quieran formar parte de tarjeta Naranja, iniciando dicha acción en la casa central de Naranja con un alcance nacional.
- Alcance de Contenido: Para la realización del alcance de contenido se utilizarán las siguientes herramientas administrativas comenzando por el desarrollo de una acorde planificación estratégica que mediante un proceso sistemático nos llevará a lograr el objetivo y la meta propuesta, luego se implementará la estrategia de crecimiento con la intención de lograr una máxima penetración en el mercado. De igual modo se implementarán acciones que contribuyan a la fidelización del cliente, en efecto se pondrá en marcha la innovación tecnológica como parte de

la generación, aceptación e implementación de nuevas ideas, productos y servicios que le brindará a la Empresa posicionarse frente a la competencia y liderar en el mercado naciente de las Fintech.

Tácticas a desarrollar

En esta etapa del Reporte de Caso se presentarán los planes de acción a implementar, los pasos a seguir junto con los plazos respectivos, los recursos necesarios (humanos, físicos y económicos), y la evaluación o medición de la propuesta, los cuales guiarán a la empresa al logro tanto del objetivo general como de los objetivos específicos.

Táctica 1: “Transformación de Naranja x en Banca Digital”

Descripción de la acción

La banca digital consiste en un nuevo e innovador concepto de los servicios bancarios y financieros que cuentan con licencia para operar como banco, pero sin infraestructura es decir totalmente online, es través de una App que debe descargarse a un dispositivo Smartphone o de una página web. Dicha plataforma le brindará al cliente la posibilidad de realizar apertura de cuenta al instante sin costos por alta, mantenimiento ni extracción en cajeros; aperturas de caja de ahorro en pesos, y en dólares, uso de tarjeta Visa débito y crédito con tecnología contactless internacional con el beneficio de cuotas sin interés, compra de dólares, prestamos de inmediato, transferencias y por último brindará lo que se llama "intermediación financiera" que es el dinero que obtienen por plazos fijos lo prestan a una tasa mayor y se quedan con la diferencia.

Como se mencionó anteriormente la herramienta principal para llevar a cabo dicha acción es por medio de una App. Su ejecución será llevada a cabo de manera tercerizada mediante la empresa TEMENOS GROUP AG quienes se convertirán en el partner tecnológico de Naranja X integrando gestión, tecnología e innovación.

TemenosGroup AG, será quien también capacite desde el directorio, gerentes de cada área y personal de atención al cliente y ventas así también como cada profesional nuevo que forme parte de las áreas de tecnología de Naranja X para que puedan brindarles el mejor soporte y asesoramiento a sus clientes.

La implementación de dicha transformación digital avalada por fuertes campañas publicitarias le otorgará a la empresa expandirse y penetrar en el mercado digital a nivel nacional alcanzando nuevos clientes que prefieran Naranja X por lo fácil, segura, confiable e intuitiva que será la aplicación, por la variedad de productos y servicios que la misma le brindará, así también por los beneficios bancarios/financieros que la empresa incorporará para fidelizar a sus clientes. En consecuencia a dicha gestión la empresa obtendrá un incremento importante en su rentabilidad económica y logrará posicionarse a un más en el mercado de las industrias financieras.

Descripción de la táctica, pasos a seguir

PLAN DE ACCION TACTICA 1								
Descripción	Tiempo		Humanos		Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Estudio de 3 empresas de búsqueda para la transformación de la App de naranja X en una Banca Digital	jul-21	jul-21	directorio y gerencia comercial	gerente general y gerente comercial	internet, computadoras, celulares.	no	\$ 0,00	-
solicitud de presupuesto de 3 empresas de búsqueda para reinventar la app de Naranja x en una banca digital	ago-21	ago-21	directorio y gerencia comercial	gerente general y gerente comercial	internet, computadoras, celulares.	no	\$ 0,00	-
selección de la mejor Empresa	sep-21	sep-21	directorio y gerencia comercial	gerente general y gerente comercial	internet, computadoras, celulares.	no	\$ 0,00	-
Reunion con la empresa contratada o seleccionada	09/2021	09/2021	directorio y gerencia comercial	gerente general y gerente comercial	internet, computadoras, celulares, servicio audio visual, proyectores..	no	\$ 0,00	-
implemetación de la App como Banca Digital	10/2021	12/2021	directorio y gerencia comercial	gerente general y gerente comercial	internet, computadoras, celulares	si	costo inicial del proyecto para la transformación es 5000 USD + 150 USD (canon mensual) = (5000 * 164 dolar oficial) = \$820.000,00 (150 usd* 12 meses * 164 dolar oficial) = \$295.200,00 anuales	TemenosGroup AG
capacitación al directorio como asi tambien a los gerentes de cada area.	ene-22	feb-22	directorio y gerencia comercial	directorio y gerencia comercial	internet, computadoras, celulares.	si	este gasto se encuentra incluido en el costo de implementación	TemenosGroup AG
capacitación al personal atención al cliente (call center) y ventas	feb-22	mar-22	gerencia comercial y RRHH	gerencia comercial y RRHH	internet, computadoras, celulares.	si	este gasto se encuentra incluido en el costo de implementación	TemenosGroup AG
control	abr-22	abr-22	gerencia comercial	gerentes de cada area del sectores tecnologicos	internet, computadoras, celulares.	no	-	se utilizara la herramienta de s NPS (Net promoter score) que ya posee la empresa y mediará la satisfacción del cliente una vez usada la aplicación
total							\$ 1.115.200,00	

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Control

Este servicio será chequeado y reportado una vez al mes por gerentes de cada área que conforman los sectores tecnológicos. Se trabajará mediante una mejora continua para ir perfeccionando lo que sea necesario y productivo tanto para el cliente

como para la empresa en sí, también se utilizarán herramientas como NPS (Net promoter score) que mide inmediatamente después de que finaliza el contacto con la empresa.

Táctica 2: “Vínculos estratégicos con empresas amigas”

Descripción de la acción

Generar vínculos estratégicos con los comercios Amigos consiste en trabajar de manera aleada con nuestro cliente logrando que el comerciante promocioe y ofrezca a sus clientes como medio de pago Naranja X.

Para lograr dicha alianza se le brindará como beneficio a los 20 comercios Amigos más destacados para la empresa, de obtener una rentabilidad mayor por cada venta que realicen otorgándoles de una comisión por venta un punto debajo de lo que brinda la competencia; eso representa un 5.79% + IVA que es la tasa actual por acreditación inmediata de tarjetas de crédito contra un 5.75% + IVA que será la tasa con que naranja fidelizará a sus comercios amigos. Como requisito el comercio deberá superar los \$1.000.000,00 mensuales para poder gozar de dicho beneficio.

Quienes ejecutarán dicho proceso será el personal que pertenece al sector de relaciones públicas de manera conjunta con la gerencia de la empresa. También se necesitará el respaldo legal de profesionales, llamase Abogado para el asesoramiento y confección del contrato que se precisará para llevar a cabo la Alianza estratégica.

Esta acción le permitirá a la empresa penetrar aún más en el mercado alcanzando no solo clientes individuales sino comercios ya vigentes y nuevos que incentiven y promuevan el negocio digital, a consecuencia se incrementará la rentabilidad económica para la empresa.

Descripción de la táctica, pasos a seguir

PLAN DE ACCION TACTICA 2								
Descripción	Tiempo		Humanos		Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Reclutamiento de la Infomarcion de los comercios amigos de Naranja	abr-22	abr-22	relaciones públicas	Gerente de relaciones públicas	internet, computadoras, celulares	no	\$ 0,00	-
Selección de los 20 principlaes negocios amigos de Naranja	may-22	may-22	relaciones públicas	Gerente de relaciones públicas	internet, computadoras, celulares	no	\$ 0,00	-
Reunión de Gerencia para coordinar los detalles de la alianza estratégica	jun-22	jun-22	Directorio de la empresa	Director y Gerente de relaciones públicas	internet, computadoras, celulares, servicio audio visual, proyectores, catering	no	\$ 4.815,00	Empresa de catering: In Company
Asesoramiento Legal para la confección del contrato	ago-22	sep-22	Legales	-	internet, computadoras, celulares, servicio audio visual, proyectores, catering	si	\$3210(catering) asesoramiento verbal \$3971,68 redacción de contrato \$39716,80	Empresa de catering: In Company BOSSI & ASOCIADOS ABOGADOS (ver anexo II)
Comunicación con las empresas amigas para hacercarles la propuesta	sep-22	sep-22	relaciones públicas	Gerente de relaciones públicas	internet, computadoras, celulares	no	\$ 0,00	-
Implementación de la estrategia	sep-22	ene-23	relaciones públicas	Gerente de relaciones públicas y Dueño del comercio amigo	internet, computadoras, celulares	no	el comercio que supere el \$1.000.000 en ventas le representará a naranja la suma de \$5.750.000 + iva. (1.000.000*5,75+ iva) Contra \$5.790.000,00 + iva (1000000*5,79+ iva) otros medios de pago. el costo financiero para naranja es de \$40.000,00 (\$5.790.000-\$5.750.000) por negocio que supere el monto establecido. 10 comercios * \$40.000,00 = \$400.000.00+ iva=\$484.000.00 *12 meses= \$5.808.000,00	este dinero será extraido del presupuesto que la empresa posee para realizar acciones de inversión
control	feb-23	abr-23	relaciones públicas	personal que trabaje en el area. Auditarán los comercios	-	no	-	-
total							\$ 5.859.713,48	

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Control

El personal de relaciones públicas realizará visitas a los comercios Amigos de manera presencial, cada tres meses de modo que a través de encuestas se mida el grado de satisfacción de ellos y de sus clientes para luego trabajar sobre los gustos, preferencias, y reclamos que ambos clientes expresen. Otro medio de medición y control será a través de clientes misteriosos llamados Mysteryshopper quienes aportarán información sobre la atención y ofrecimientos de pago del comercio.

Táctica 3: “Perfeccionamiento del Capital Humano”

Descripción de la acción

Esta táctica se considera fundamental para todo el desarrollo expresado anteriormente. Consiste en una restructuración sobre las áreas de trabajo, y la incorporación de 10 nuevos profesionales en diferentes áreas tecnológicas como, por ejemplo; para el área de tecnología se precisará de desarrolladores de Backend,

Fullstack y Frontend. De igual modo para el área de productos, se precisará de profesionales en product Manager, ProductOwener, analista de producto y diseñador UX/UI. De igual manera para el área de CustomerService, desarrollo de negocios y administración.

Para la contratación de los nuevos profesionales el área de RRHH tercerizará la búsqueda mediante la consultora WorkSoon quienes son expertos en la búsqueda de profesionales con conocimientos, habilidades y actitudes que Naranja X necesita.

Las capacitaciones sobre el uso de la App serán tercerizadas y llevadas a cabo por la empresa TEMENOS GROUP AG, quien es creadora de la App, ellos le brindarán soporte, herramientas, y de todo el conocimiento, para que empleado se encuentre apto para desarrollarse en el área correspondiente y así también poder asesorar al cliente de manera clara y eficiente durante su navegación en la plataforma.

Invertir en el sector de RRHH le proporcionara a la empresa conservarse de manera competitiva en el mercado, un empleado capacitado administra los recursos que adjudican distintos análisis de manera tal que con anticipación visualiza los cambios de costumbres y comportamientos de los usuarios adaptando la aplicación, para obtener una mejor experiencia, facilidad de uso, navegación e integración de operaciones. Esta capacidad y mejora continua en las distintas áreas de desarrollo también aportara a Naranja fidelizar a casa usuario conquistándolo con un servicio de excelencia.

Descripción de la táctica, pasos a seguir

PLAN DE ACCION TACTICA 3								
Descripción	Tiempo		Humanos		Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Estudio de 3 consultoras dedicada a buscar desarrolladores/programadores	oct-22	oct-22	RRHH	gerente de RRHH	computadoras, internet, celulares	no	\$ 0,00	-
solicitud de presupuesto de las 3 empresas seleccionadas	nov-22	nov-22	RRHH	gerente de RRHH	computadoras, internet, celulares	no	\$ 0,00	-
selección de la empresa	nov-22	nov-22	RRHH	gerente de RRHH	computadoras, internet, celulares	no	\$ 0,00	-
reunion con los entrevistadores	dic-22	dic-22	RRHH	gerente de RRHH	computadoras, internet, celulares	no	\$ 0,00	-
reclutamiento desarrolladores/programadores profesionales para las distintas puestos tecnologicos	ene-23	mar-23	RRHH	gerente de RRHH	computadoras, internet, celulares	si	el valor es una remuneración bruta total mensual de la posición \$95740,5(\$115350 - 17% aporte y contribuciones) \$95740,5*10 = \$957.405,00	WorkSoon (ver anexo III)
selección y de personal (30 desarrolladores profesionales)	mar-23	abr-23	RRHH	gerente de RRHH	computadoras, internet, celulares	si	\$0,00 (está incluido en el reclutamiento de personal)	WorkSoon (ver anexo III)
implemetación nuevos profesionales desarrolladores/programadores	abr-23	jul-23	RRHH	gerente de RRHH	computadoras, internet, celulares	no	sueldo de desarrolladores oscila entre \$71.745,00 y \$198.708,00 significando un promedio de \$115350,00* 10 empleados = \$1.153.500,00 (\$1.153.500,00 *12) meses = \$13.842.000,00	CPCIPC Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia de Córdoba (ver anexo IV)
capacitacion	ago-23	dic-23	RRHH	gerente de RRHH	computadoras, internet, celulares	si	este gasto se encuentra incluido en el costo de implementación de la App en la tactica 1	TemenosGroup AG
control	ene-24	jun-24	RRHH	gerente de RRHH	computadoras, internet, celulares	no	\$ 0,00	-
total							\$ 14.799.405,00	

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Control:

Este control será medido mediante encuestas que proporcionen la satisfacción, opiniones, reclamos sobre el acceso a la plataforma, el funcionamiento de la App, los servicios brindados, problemática de clientes resueltos en tiempo y forma etc. se utilizaran herramientas digitales como NPS (Net Promoter Score), que mide la satisfacción del cliente inmediatamente después de que finaliza el contacto con la empresa.

Gantt

2021																
Táctica:	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
"Transformación de Naranja x en Banco Digital"																
2021																
Táctica:	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
"Transformación de Naranja x en Banco Digital"																
2022																
Táctica:	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
"Transformación de Naranja x en Banco Digital"																
"Vinculos estratégicos con empresas amigas"																
2022																
Táctica:	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
"Vinculos estratégicos con empresas amigas"																
2022																
Táctica:	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
"Vinculos estratégicos con empresas amigas"																
"Perfeccionamiento del Capital Humano"																
2023																
Táctica:	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
"Vinculos estratégicos con empresas amigas"																
"Perfeccionamiento del Capital Humano"																
2023																
Táctica:	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
"Perfeccionamiento del Capital Humano"																
2023																
Táctica:	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
"Perfeccionamiento del Capital Humano"																
2024																
Táctica:	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
"Perfeccionamiento del Capital Humano"																
2024																
Táctica:	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
"Perfeccionamiento del Capital Humano"																

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Presupuesto Final**Presupuesto Nº 001**

		<i>Datos del cliente</i>		
Sara Mariana Ballistreri Obispo trejo 1120 8c CUIT-NIF: 27-31901949 Teléfono: 3513116043 E-mail: saraballistreri28@hotmail.com		Nombre:	Tarjeta Naranja S.A	
		Dirección:	La tablada 451, CBA	
		CUIT-NIF:	30-68537634-9	
		Teléfono:	0810-333-6272	
		E-mail:	tarjetanaranja@gmail.com.ar	
Fecha presupuesto	11/06/2021	Validez:	15 días	
DESCRIPCIÓN	UNIDADES	PRECIO	TOTAL	
Táctica 1 Trasnformación de App Naranja X a Banca Digital	1,00	1.115.200,00	\$1.115.200,00	
Táctica 2 Vínculos estratégicos con Empresas amigas	1,00	5.859.713,48	\$5.859.713,48	
Táctica 3 Perfeccionamiento del capital humano	1,00	14.799.405,00	\$14.799.405,00	
Honorarios Profesionales sobre capacitación del reporte de casa a futuro a Naranja (a donoren)	-	\$ -	\$ -	
		SUB-TOTAL	\$21.774.318,48	
		DESCUENTO		
		IVA % 21	\$ 4.572.607	
		TOTAL PRESUPUESTADO	\$26.346.925,36	
Firma de la persona que confecciona el presupuesto		Firma de aceptación del cliente		

Fuente: Elaboración Propia (2021)

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		-\$ 16.666.894,00	-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		-\$ 43.698,83	-29.546,20	-19.977,15	3.315.982,00
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		-\$ 81.154,98	-54.871,52	-37.100,42	1.174,21
resultado por acción		-\$ 124.853,81	-84.417,72	-57.077,57	1.174,21
utilidad básica y diluida por acción		-\$ 43.698,83	-29.546,20	-19.977,15	3.315.982,00
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%
Incrementar las ventas actuales de la empresa Tarjeta Naranja en un 40% mediante la profesionalización de sus procesos internos	37,00%
Valor de la última utilidad más el 40% a lograr	\$ 46.198.732,12
Nueva utilidad al 2024	\$ 56.930.482,85
Inversion a realizar sin Iva Incluido	\$ 21.774.318,48
Inversion a realizar (sin incluido)	-\$ 21.774.318,48
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	$((\text{Ingresos} - \text{Inversion}) / \text{Inversion}) \times 100$	
Roi	112,17%	Por cada peso invertido la empresa recuperará 1,12 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 Leliq	57%
VAN	\$ 36.786.789,79
TIR	217%

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Dichos montos expresan en relación al ROI que por cada peso invertido en el plazo estipulado, la empresa generará 1,12 pesos. En virtud de que la VAN y TIR son mayores a cero; el resultado expresa que se recupera la inversión inicial, y además se obtiene el rendimiento mínimo deseado, por lo que desde las variables cuantitativas dicho reporte de caso es considerable y recomendable de llevarse a cabo.

Conclusiones Finales 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 su profesionalización con el fin de seguir manteniéndose competitivos frente a un mercado muy cambiante debido a la evolución en las preferencias del consumidor, a los cambios de economía, tecnología y factores políticos de un país; que afectan directamente los mercados y los transforma, y principalmente en busca de solucionar las consecuencias que trajo aparejada la pandemia. Es por lo anterior; que se planteó dicha propuesta profesional redactada líneas arriba que le permitirá a la empresa en estudio posicionarse y fidelizar aún más en el mercado meta. A tal fin se decidió implementar tres tácticas con el propósito de proveerle a la organización sistemas innovadores para profesionalizar sus sistemas actuales y por ende, generar mayores utilidades como dividendos.

Este plan favorecerá a la empresa internamente ya que mediante la incorporación de nuevas tecnologías, la maximización en las relaciones con empresas amigas como una eficiente reestructuración sobre las áreas de trabajo y la incorporación de nuevos profesionales altamente capacitados en diferentes áreas tecnológicas; le dará a la organización herramientas útiles como claves para hacer frente a la transformación digital brindando un excelente servicio de atención y soporte al cliente y en respuesta a ello, una clara ventaja competitiva con respecto a la competencia aparejado a un claro aumento de sus utilidades.

Respecto al impacto a nivel externo podemos observar que aprovechando oportunidades que hoy presenta el mercado junto a la implementación de dicho plan; se puede generar un incremento en el uso de la tecnología al brindar a los clientes un soporte mediado por la tecnología, que agilizaría los tiempos y la gestión de los demandantes del servicio, así como la comunicación dando como respuesta clientes actuales fidelizados como nuevos clientes potenciales.

Sin embargo cabe aclarar antes de proseguir a las recomendaciones; que se deberá tener cuidado con las amenazas que existen en el sector, las cuales son la fuerte competencia que existe, los grandes servicios sustitutos de la industria existentes en el mercado como la clara y difícil situación política y económica del país junto a la crisis

sanitaria; los cuales son factores a analizar constantemente ya que varían las preferencias en los consumidores de manera constante.

Finalmente, 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 participación en el mercado meta. Entre ellas se recomienda:

Seguir ampliando sus funciones desde su billetera virtual creando la opción “generar rendimientos” permitiéndole a los clientes invertir sus saldos de manera online y obtener rendimientos estimados del 40% anual. (Rendimiento de referencia de los últimos 30 días del fondo expresado en Tasa Nominal Anual que está utilizando la competencia.). Esta acción le permitirá a Naranja X aumentar su portafolio de clientes que optarán por invertir mediante la aplicación. En segundo lugar, se recomienda incorporar a la plataforma la opción de “transacciones en monedas digitales” que no deja de ser otra posibilidad para que Naranja X penetre aún más en el mercado digital, desplegando la posibilidad de captar aquellos clientes que están entusiasmados en invertir en Criptomonedas; lo cual reflejará crecimiento económico para la empresa. En tercer lugar, será pertinente añadir a la app, es la posibilidad de “acceso al crédito” aprovechando las herramientas tecnológicas, que presentan formas novedosas de realizar el scoring crediticio conquistarán a los clientes y para Naranja X será un salto para igualar o superar a la competencia, generando así lograr un alza en su crecimiento económico financiero.

Y como cuarta y última recomendación; se sugiere a futuro ampliar sus posibilidades de financiamiento accediendo a herramientas de financiación a disposición en el mercado de capitales a través de instrumentos estratégicos e innovadores como ser estructuración de un Fideicomiso Financiero, en el cual pueden conseguir financiación así mejorar sus servicios, segregando unos números de activos de su patrimonio.

Bibliografía

Alcaide, J. C. (2015). *Fidelización de clientes- segunda edición* . Madrid: ESIC.

Ámbito.com. (30 de enero de 2021). <https://www.ambito.com>. Recuperado el 15 de mayo de 2021, de <https://www.ambito.com>:
<https://www.ambito.com/negocios/tecnologia/las-tendencias-que-definiran-los-habitos-consumo-2021-n5165918>

Ambito.com. (21 de marzo de 2021). <https://www.ambito.com/>. Recuperado el 13 de abril de 2021, de <https://www.ambito.com/>:
<https://www.ambito.com/negocios/fintech/predicciones-digitales-2021-mas-conectividad-consolidacion-las-y-boom-del-e-commerce-n5176416>

Analisis Digital. (16 de febrero de 2021). <https://www.analisisdigital.com.ar/>. Recuperado el 5 de mayo de 2021, de <https://www.analisisdigital.com.ar/>:
https://www.analisisdigital.com.ar/nacionales/2021/05/03/aseguran-que-aumento-el-uso-de-tarjetas-de-debito-y-del-ahora-12-durante-lacra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_informacion_estructura.asp?bco=AAA10&tipo=2&Tit=2

Argentina.gob.ar. (4 de abril de 2021). <https://www.argentina.gob.ar>. Recuperado el 12 de abril de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar>:
<https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>

Argentina.gob.ar. (23 de marzo de 2020). <https://www.argentina.gob.ar/>. Recuperado el 12 de abril de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/>:
<https://www.argentina.gob.ar/noticias/covid-19-el-gobierno-implementara-el-ingreso-familiar-de-emergencia-ife-para-aliviar-la>

Bcra. (5 de diciembre de 2020). <http://www.bcra.gob.ar/>. Recuperado el 16 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

Boletinoficial.gob.ar. (21 de marzo de 2021). <https://www.boletinoficial.gob.ar>. Recuperado el 14 de abril de 2021, de <https://www.boletinoficial.gob.ar>:
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/241830/20210313>

Cesla. (8 de abril de 2021). <https://www.cesla.com>. Recuperado el 12 de abril de 2021, de <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-argentina.php?Id=20983>

Eleconomista. (31 de marzo de 2021). <https://eleconomista.com.ar>. Recuperado el 11 de abril de 2021, de <https://eleconomista.com.ar/2021-03-pobreza-2do-semester-2020-indec/>

Figuroa, V. M. (2011). *Fidelización de clientes: concepto y perspectiva contable*. Madrid.

Gestión de proyectos. (6 de abril de 2015). <https://gestiondeproyctosean.blogspot.com>. Recuperado el 28 de abril de 2021, de <https://gestiondeproyctosean.blogspot.com>: https://gestiondeproyctosean.blogspot.com/p/blog-page_24.html

Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. -Un enfoque integral, 11a. edición*. México: Learning.

INDEC. (11 de Junio de 2021). [indec.gob.ar](https://www.indec.gob.ar). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>

Infobae. (27 de diciembre de 2020). <https://www.infobae.com/>. Recuperado el 11 de abril de 2021, de <https://www.infobae.com/>: <https://www.infobae.com/economia/2020/12/27/economia-2021-cuales-son-los-desafios-que-debera-enfrentar-la-argentina-para-volver-a-crecer/>

Infobae. (25 de marzo de 2021). <https://www.infobae.com/>. Recuperado el 11 de abril de 2021, de <https://www.infobae.com/>: <https://www.infobae.com/economia/2021/03/25/por-el-impacto-de-la-cuarentena-crecio-el-desempleo-en-2020-llego-al-11-y-alcanzo-a-21-millones-de-argentinos/>

Iprofesional. (4 de abril de 2020). <https://www.iprofesional.com/>. Recuperado el 12 de abril de 2020, de <https://www.iprofesional.com/>: <https://www.iprofesional.com/negocios/313274-ser-sustentable-en-2020-clave-para-evitar-el-fracaso-de-las-empresas>

La Nación. (21 de abril de 2021). <https://www.lanacion.com.ar>. Recuperado el 6 de mayo de 2021, de <https://www.lanacion.com.ar>:

<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/codigo-qr-el-metodo-de-pago-que-se-consolida-como-el-mas-elegido-nid28042021/>

Lanacion. (8 de abril de 2021). <https://www.lanacion.com.ar>. Recuperado el 12 de abril de 2021, de <https://www.lanacion.com.ar>:

<https://www.lanacion.com.ar/economia/coronavirus-analizan-ampliar-la-asistencia-a-las-empresas-para-reemplazar-el-atp-nid08042021/>

Maldonado Zuñiga, K., López, H. J., Piloso, J., & Parrales, B. J. (2021). *INNOVACIÓN DE LA TECNOLOGÍA EN EL MUNDO DE LOS NEGOCIOS*. Unesum.

Meaños, F. (18 de febrero de 2021). <https://www.infobae.com/>. Recuperado el 16 de mayo de 2021, de <https://www.infobae.com/>:

<https://www.infobae.com/economia/2021/02/18/entre-bancos-y-billeteras-digitales-los-argentinos-tienen-mas-de-100-millones-de-cuentas-para-hacer-sus-pagos/>

ROBBINS, S. P., & COULTER, M. (2014). *Administración - Decimosegunda edición*. Mexico: Pearson.

Trycore.co. (10 de diciembre de 2020). <https://trycore.co/>. Recuperado el 13 de abril de 2021, de <https://trycore.co/>: <https://trycore.co/tendencias-tecnologicas/12-tendencias-tecnologicas-y-empresariales-para-el-2021/#1Asistentesdigitalesconvozlanuevacompa%C3%B1ia>

Walter, J. A. (2014). *Planificación estratégica: Nuevos desafíos y enfoques en el ámbito público*. Buenos Aires: El Autor.

Anexo

Anexo I: Análisis de Mercado

En el siguiente apartado se realizará un análisis de mercado en el que se encuentra inmersa la industria financiera de los cuales son bancos y empresas que brindan dichos servicios.

En primer lugar; según informe del BCRA a diciembre del 2020 la cantidad de titulares por tarjeta de crédito fue de 5.453.904, mientras que la cantidad de tarjetas (plásticos) emitidos ha sido de 8.779.079 dando a entender la necesidad de poseer más de una tarjeta por titular o grupo familiar. También se generaron 22.259.529 de tarjetas de débito reflejando la cantidad de personas que disponen de estos productos. (Bcra, 2020)

En segundo lugar, según el indicador medios de pago prisma, el consumo con tarjeta de débito representó un 33 por ciento interanual en el primer trimestre del año 2021, ganándole espacio al efectivo, y también la utilización del Ahora 12, que en todas sus modalidades (3, 6, 12, 18 cuotas) represento el 57,8 por ciento del volumen de las compras realizadas entre enero y marzo. De todos modos, se destaca la amplia participación de los planes ahora en las compras con tarjeta de crédito. (Análisis Digital, 2021)

Otro factor a considerarse y ahora haciendo referencia al arribo de la innovación tecnológica a la industria; es el crecimiento de las cuentas bancarias y virtuales donde según datos de Coelsa, casi un tercio de las transferencias electrónicas se realizó utilizando una Fintech. Las transacciones entre cuentas bancarias y no bancarias marcaron 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. Los números evidencian la aceleración del crecimiento de los pagos electrónicos. (Meaños, 2021)

Finalmente; analizamos el uso del código QR que es el método de pago más elegido por ser ágil, innovador y seguro. En la Argentina, a fines de 2019 más del 75% de los usuarios declaraba nunca haber pagado con un QR, debido a la pandemia, a las restricciones ocasionadas por las mismas y la implementación que se realizó a fines del 2020 sobre esta nueva posibilidad de pago ese porcentaje apenas cayó el 55%. (La Nación, 2021)

En base al análisis anteriormente realizado, y considerando la situación económica a nivel global que aun se encuentra en caída; observamos un crecimiento exponencial en el consumo a través de la utilización de tarjetas de débito, crédito y otros medios de pagos electrónicos mediante las plataformas digitales. Las preferencias para el consumidor se están volcando a un mundo más digital, ágil, cómodo y seguro. Lo anterior será beneficioso y amplio en el campo que Tarjeta Naranja ahora X aborde si logra adecuarse a las necesidades de los consumidores de manera competitiva con productos en un mercado donde va evolucionando a pasos agigantados.

Anexo II: Honorarios Abogados

**BOSSI & ASOCIADOS - ABOGADOS
37893**

Ab. Juan Martin Bossi MP 1-

*Paraguay N°90. Tel. y Fax: 03547-
421097/430397*

*Ciudad de Alta Gracia
Laprida N°518. Tel y Fax: 0351-
4248481*

Ciudad de Córdoba

Alta Gracia, 05 de Junio de 2021

PRESUPUESTO DE LOCACION PARA SERVICIOS PROFESIONALES

Comitente: Tarjeta Naranja S.A (Cuit 30-68537634-9)

Área jurídica solicitada: Derecho Comercial.

Información preliminar al comitente: Se le hace saber que los honorarios de los abogados de esta Provincia de Córdoba están regulados el Código Arancelario normado en la ley 9.459 y la forma de cuantificar el emolumento profesional es a través de la denominación de “jus” siendo esta la unidad arancelaria de honorarios profesionales del presente régimen, cuyo valor actual asciende de la suma de pesos \$1.985,84 (desde el 01.05.2021). Este valor se incrementará en la misma proporción en que se incrementen las remuneraciones o haberes totales asignados

al cargo de Juez de Cámara con una antigüedad de ocho (8) años, incluidos rubros remunerativos y no remunerativos, y con la denominación de “Unidad Económica” (UE) al ciento por ciento (100%) de dicha remuneración, en ambos casos al tiempo de efectuarse la regulación.

Conforme lo requerido por el comitente se presupuestan los siguientes servicios:

a. **Consulta verbal:** 2 jus.

b. **Consulta escrita:** 4 jus.

c. **Redacción de contratos de sociedades, asociaciones y fundaciones.** Se remunera entre el diez por ciento (10%) y el treinta por ciento (30%) de la escala del artículo 36 de esta Ley. En todos los casos se toma como base el capital suscrito. Los honorarios no pueden ser inferiores a veinte (20) Jus.

d. **Contratos generales y otros.** La redacción de contratos se regula de la siguiente manera: 1) De locación, entre el uno por ciento (1%) y el cuatro por ciento (4%) tomando como base el importe de los alquileres por el plazo del contrato, o el mínimo legal si éste fuese mayor, y 2) De cualquier otra naturaleza y testamentos, entre el uno por ciento (1%) y el cuatro por ciento (4%) de su valor económico. Los honorarios no serán inferiores, en ningún caso, a cinco (5) Jus.

Moneda de contratación: Los precios del presente presupuesto están fijados en la moneda de curso legal (pesos argentinos).

Saluda a Ud. Cordialmente,

Ab. Juan Martin Bossi

MP 1-37893

Córdoba, 09 de Marzo de 2021

At.
Gerente de RRHH de NARANJA X
Gracias!

A continuación detallamos la propuesta de Búsqueda y Selección del siguiente puesto:
programadores en ciudad de Córdoba, Argentina.

La misma incluye

- Nuestro Proceso de Selección
- Honorarios, Condiciones de Pago y Garantías

Estimamos conveniente destacar que nuestra propuesta tendrá como base la descripción de puesto y perfil confeccionada por ustedes. (En caso de no poseerlo, le ayudaremos a definirlo rápidamente)

De esta manera podremos realizar nuestro proceso, atrayendo a los candidatos más adecuados al cargo y la Organización.

Ante cualquier consulta, quedamos a tu disposición.

Cordialmente,

Lic. Analia Di Forte

¿Cómo trabajamos en WorkSoon?

Para garantizar el éxito de una búsqueda y el reclutamiento de candidatos basada en parámetros objetivos y compartidos, entendemos que es necesario contar con una metodología que debe aplicarse con absoluta rigurosidad y acertada al perfil.

El Proceso Integral comprende:

- Perfil profesional del candidato

Conocer en detalle el puesto nos permite encontrar los candidatos que cuentan con las “competencias” requeridas por la posición. En cada caso, se analiza la experiencia a través de su currículum, al mismo tiempo que profesionales en la materia dan su opinión acerca de los conocimientos y habilidades exploradas.

- Detección de candidatos y realización de entrevistas personales con los preseleccionados.

Las entrevistas son llevadas a cabo por la Consultora. Donde se evalúa la experiencia real de los candidatos en función de los parámetros de exigencia predeterminados para la posición a cubrir.

▫ Competencias

Las Competencias son los factores claves que hacen al desempeño exitoso de una persona en su puesto de trabajo. Estos factores se traducen, para la estimación del potencial, en: conocimientos, habilidades y actitudes. El objetivo al evaluar las competencias es que estos factores puedan manifestarse a través de conductas observables.

▫ Presentación de terna preseleccionada e Informes

La Consultora presenta un informe individual y por escrito, estrictamente confidencial de cada uno de los candidatos.

El contenido del informe posee básicamente: características del puesto, narración de la carrera profesional del candidato y una apreciación por parte del profesional que realizó la entrevista y cada etapa del proceso.

▫ Seguimiento

Durante el período de inicio de las actividades del candidato la consultora mantendrá relación con el candidato y la Empresa a

efectos de corroborar la satisfacción de ambas partes.

□ **Su inversión:**

Valor del proceso de reclutamiento y selección	Una remuneración bruta total mensual de la posición. (programador y o desarrollador de Software)
Forma de pago	El 30% al contratar el servicio con la Consultora. El 70% al momento de la incorporación.
Garantía	30 días corridos a partir del momento de ingreso de los candidatos.

- El presente presupuesto NO incluye psicodiagnósticos proyectivos completos del candidato preseleccionado (hasta dos personas en la instancia final), y evaluación Socio ambiental laboral para el candidato definitivo. Es opcional y debe aclararlo al momento de contratar el servicio.
- Validez del presupuesto: 15 días hábiles.
- Si está de acuerdo con la propuesta de servicios profesionales, procederemos a enviarle un cuestionario para ampliar los detalles de perfil y posición laboral.

Atte.



Analía Di Forte

Licenciada en Recursos Humanos



+54 9 351 506-6237



www.worksoon.com.ar



[/worksoon.rh](https://www.facebook.com/worksoon.rh)



[/worksoon.rh](https://www.linkedin.com/company/worksoon.rh)



Anexo IV: Honorarios de sueldo nuevos empleados

Tabla de Honorarios				
Febrero				
C.E.R.		2021		
01/02/2021		25,5202		
Ingeniero / Analista de sistemas				
Perfil / Rol / Cargo	Mes Mínimo	Mes Máximo	Valor Hora	
Ingeniero	\$ 121.930	\$ 198.708	\$ 3.316	\$ 6.038,62
Analista	\$ 95.664	\$ 183.472	\$ 2.918	\$ 5.896,35
Analista Jr	\$ 71.745	\$ 95.664	\$ 1.798	\$ 3.273,45
Analista Funcional	\$ 74.606	\$ 110.417	\$ 2.424	\$ 4.898,13
Analista de calidad / tester	\$ 74.234	\$ 109.867	\$ 2.069	\$ 3.590,13
Analista de Negocios	\$ 74.606	\$ 110.417	\$ 2.424	\$ 4.898,13
Analista de Usabilidad / UX	\$ 83.514	\$ 123.601	\$ 2.069	\$ 4.037,60
Analista Programador	\$ 95.664	\$ 183.472	\$ 2.437	\$ 4.152,34
Auditor Interno Informático	\$ 91.335	\$ 168.041	\$ 2.185	\$ 5.489,03
C consultoría				
Perfil / Rol / Cargo	Mes Mínimo	Mes Máximo	Valor Hora	
Consultor Informático	\$ 134.736	\$ 180.545	\$ 3.222	\$ 5.868,81
Consultor Infraestructura	\$ 123.881	\$ 166.000	\$ 2.964	\$ 5.397,24
Consultor Seguridad de la Información	\$ 142.530	\$ 190.989	\$ 3.410	\$ 6.209,58
Consultor BI / IA	\$ 142.530	\$ 190.989	\$ 3.410	\$ 6.209,58
Consultoría Comercio Electrónico	\$ 107.177	\$ 143.617	\$ 2.564	\$ 4.669,81
Especialista en Comercio Electrónico	\$ 155.223	\$ 239.154	\$ 3.651	\$ 6.209,58

Diseñador				
Perfil / Rol / Cargo	Mes Mínimo	Mes Máximo	Valor Hora	
Diseñador Gráfico	\$ 71.745	\$ 107.938	\$ 2.069	\$ 3.525,88
Diseñador Gráfico Jr.	\$ 46.457	\$ 71.745	\$ 1.144	\$ 2.160,50
Diseñador Multimedia / Transmedia	\$ 80.173	\$ 112.982	\$ 1.917	\$ 3.492,60
Diseñador industrial	\$ 71.745	\$ 119.576	\$ 1.716	\$ 3.906,80
Diseño de páginas web	\$ 47.829	\$ 95.664	\$ 1.144	\$ 3.525,88
Game Designer	\$ 97.433	\$ 143.617	\$ 2.330	\$ 4.055,96
Diseñador de Usabilidad (UX Usab Experience)	\$ 83.514	\$ 123.601	\$ 1.999	\$ 3.602,75
Dibujante de articulación PC	\$ 36.189	\$ 60.017	\$ 867	\$ 1.962,01

Conducción / Liderazgo				
Perfil / Rol / Cargo	Mes Mínimo	Mes Máximo	Valor Hora	
Gerente de Sistemas PYMES	\$ 167.405	\$ 262.440	\$ 4.004	\$ 8.573,17
Gerente de Sistemas de Grandes Empresas	\$ 286.268	\$ 451.896	\$ 6.849	\$ 14.764,39
Jefe de Departamento o Área Informática	\$ 137.184	\$ 180.609	\$ 3.283	\$ 5.601,47
Jefe de Servicio Técnico	\$ 60.017	\$ 95.664	\$ 1.437	\$ 3.124,29
Lider,/ Jefe de Proyectos	\$ 84.019	\$ 155.223	\$ 2.011	\$ 5.071,39
Jefe de Gabinete Informático	\$ 60.017	\$ 95.664	\$ 1.437	\$ 3.124,29

IT -Infraestructura Tecnológica				
Perfil / Rol / Cargo	Mes Mínimo	Mes Máximo	Valor Hora	
Arquitecto de infraestructura	\$ 106.711	\$ 180.615	\$ 2.553	\$ 5.402,98
Administrador de Redes, Comunicaciones y Sistemas Operativos	\$ 95.664	\$ 179.051	\$ 2.373	\$ 5.850,45
Administrador de Bases de Datos (DBA) / Data Base Administrator	\$ 95.664	\$ 179.051	\$ 2.373	\$ 5.850,45

Administrador de ISP	\$ 95.664	\$ 179.051	\$ 2.373	\$ 5.850,45
Soporte técnico	\$ 75.162	\$ 100.216	\$ 1.798	\$ 3.273,45
Mesa de Ayuda / Agente Call – Contact Center	\$ 45.654	\$ 60.873	\$ 1.092	\$ 1.989,54
Técnico de Hardware	\$ 43.707	\$ 71.749	\$ 1.046	\$ 2.342,93

Implementación

Perfil / Rol / Cargo	Mes Mínimo	Mes Máximo	Valor Hora	
Implementador Sistema	\$ 81.657	\$ 148.469	\$ 1.953	\$ 4.849,94
Soporte User / Operador / Data Entry	\$ 44.151	\$ 69.223	\$ 1.260	\$ 2.260,32

Seguridad

Perfil / Rol / Cargo	Mes Mínimo	Mes Máximo	Valor Hora	
Perito Informático	\$ 155.223	\$ 239.154	\$ 3.712	\$ 7.812,46
Perito Operador PC	\$ 77.612	\$ 119.577	\$ 1.855	\$ 3.906,80
Forense	\$ 155.223	\$ 239.154	\$ 3.712	\$ 7.812,46

Líder de Desarrollo / Project Manager (PM)

Perfil / Rol / Cargo	Mes Mínimo	Mes Máximo	Valor Hora	
Líder de Desarrollador de Software	\$ 103.001	\$ 137.334	\$ 2.465	\$ 4.487,37
Arquitecto de Software	\$ 137.334	\$ 180.946	\$ 3.286	\$ 5.911,26

Desarrollador de aplicaciones

Perfil / Rol / Cargo	Mes Mínimo	Mes Máximo	Valor Hora	
Programador Ambientes Propietario / Windows / Oracle	\$ 83.477	\$ 155.223	\$ 2.437	\$ 4.658,33
Programador Ambientes Unix/Linux	\$ 95.664	\$ 167.405	\$ 2.793	\$ 5.339,87
Programador Moviles / Mobile Developer	\$ 106.304	\$ 148.825	\$ 2.544	\$ 4.861,42
Programador Juegos / Game Developer	\$ 114.321	\$ 160.048	\$ 2.735	\$ 5.229,72

Programador de Software Embebido	\$ 81.657	\$ 114.321	\$ 1.953	\$ 3.735,84
Programador IA	\$ 130.838	\$ 183.173	\$ 3.131	\$ 5.984,69
Programador de Páginas Web	\$ 87.533	\$ 131.218	\$ 2.093	\$ 4.004,33
Programador de PLC/HMI/SCADA	\$ 95.932	\$ 134.303	\$ 2.686	\$ 4.029,57
Tester	\$ 92.793	\$ 129.910	\$ 2.221	\$ 4.244,13

Formación / Capacitación

Perfil / Rol / Cargo	Mes Mínimo	Mes Máximo	Valor Hora	
Profesor Informático	\$ 60.872,20	\$ 88.265,90	\$ 1.457,30	\$ 2.884,18
Instructor Informático	\$ 46.025,32	\$ 66.403,27	\$ 1.259,55	\$ 1.308,23