

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Licenciatura en Administración

“Planificación Estratégica en la Empresa Naranja con el fin de potenciar su penetración de mercado en el territorio nacional”

Profesor: Vittar, Carlos

Autor: Cominotti, Mauro

Legajo: VADM16724

DNI: 41.905.288

2021



Agradecimientos

*El siguiente trabajo es la culminación de una de las etapas
más importantes en mi vida, la cual implicó mucho esfuerzo y empeño
para poder llegar a la meta final.*

*Agradezco a todos aquellos que me acompañaron en esta hermosa etapa,
la verdad que es, sin duda alguna, un momento que me llena de felicidad.*

Agradecerle especialmente a mi familia,

*Sobre todo, a mi padre, madre, hermanos, tíos, abuelos, primos y a mi novia;
por el apoyo día a día, por alentarme constantemente en el estudio
y por estar en momentos difíciles;*

También le agradezco a mis amigos

quienes siempre me acompañaron en el proceso, a lo largo de toda la carrera.

Por último, quiero agradecer

a todos los profesores que marcaron mi formación profesional.

*Solo tengo gratitud para con todos, realmente siento que
es un privilegio poder haber contado con cada uno de ustedes,
porque la realidad es que sin ustedes,*

no podría haberlo logrado.

A todos, GRACIAS por estar.



Resumen

El propósito de este reporte de caso es brindarle a Naranja la profesionalización de los procedimientos implementados dentro de la organización para que contribuyan tanto al aumento de la utilidad neta en el mediano plazo, como al surgimiento de nuevas ventajas competitivas. Para lograr lo anterior se intentó solucionar distintas fallas como la falta de fidelización que lleva a cabo la empresa sobre todo en provincias del interior del país como la falta de control de procesos, influenciado por un desarrollo informal en la estructura organizacional consecuencia de un acelerado crecimiento representando una clara desventaja en la empresa en relación a su crecimiento, maximización de utilidades, y liderazgo en el mercado sobre todo en aquellas provincias donde la empresa sólo posee una o dos sucursales. La ejecución del proyecto requerirá a la empresa invertir \$249.251.366,65 para su inversión inicial, obteniendo un retorno de la inversión del 382,37% en el tiempo previsto. Por tanto, a partir de la variable cuantitativa se puede decir que el reporte de caso es factible de llevarse a cabo.

Palabras Clave: Plan Estratégico, diferenciación, crecimiento, penetración de mercado, profesionalización de procesos, Naranja

Abstract

The purpose of this case report is to provide Naranja with the professionalization of the procedures implemented within the organization so that they contribute both to the increase in net income in the medium term, and to the emergence of new competitive advantages. To achieve the above, an attempt was made to solve various failures such as the lack of loyalty carried out by the company, especially in provinces in the interior of the country, such as the lack of process control, influenced by an informal development in the organizational structure as a result of accelerated growth. representing a clear disadvantage in the company in relation to its growth, profit maximization, and leadership in the market, especially in those provinces where the company only has one or two branches. The execution of the project will require the company to invest \$ 249,251,366.65 for its initial investment, obtaining a return on investment of 382.37% in the planned time. Therefore, from the quantitative variable, it can be said that the case report is feasible to carry out.

Key Words: Strategic Plan, differentiation, growth, market penetration, professionalization of processes, Naranja.



Índice de Contenido

Introducción	4
Análisis Situacional.....	7
<i>Análisis del Macro Entorno</i>	7
<i>Análisis del Micro Entorno</i>	11
<i>Análisis Interno - Cadena de Valor</i>	12
<i>Análisis Interno –FODA</i>	15
<i>Análisis Específico de la Carrera - Matriz BCG</i>	16
Marco Teórico	18
Diagnóstico y Discusión.....	21
<i>Justificación del problema</i>	22
<i>Conclusión Diagnostica</i>	22
Propuesta	23
<i>Lineamientos estratégicos actuales</i>	23
<i>Objetivo General</i>	23
<i>Justificación del objetivo General</i>	23
<i>Objetivos Específicos</i>	23
<i>Alcance del plan de Implementación</i>	24
<i>Tácticas a desarrollar</i>	25
<i>Presupuesto Final</i>	31
<i>Diagrama de Gantt</i>	32
Retorno de la Inversión	34
Conclusiones Finales.....	35
Recomendaciones.....	36
Bibliografía	37
Anexo	41



Índice de Imágenes

Ilustración 1, Presupuesto Final	31
Ilustración 2, Diagrama de Gantt – “Expansión geográfica a nivel nacional y segmentación de mercados”	32
Ilustración 3, Diagrama de Gantt – “Estrategia Comercial”, "Capacitación del personal en el mercado e industria" y “Estandarización y rediseño de procesos productivos de distribución”	33
Ilustración 4 – Anexo 1, Matriz BCG	41
Ilustración 5 – Anexo 2, Sueldo promedio Licenciado en Administración	41
Ilustración 6 – Anexo 3, Sueldo promedio Economista	42
Ilustración 7 – Anexo 4, Sueldo promedio Estadístico	42
Ilustración 8– Anexo 5, Sueldo promedio Encuestador	43
Ilustración 9 – Anexo 6, Especialización en Gestión del cliente	43
Ilustración 10 – Anexo 7, Nota de La Nación sobre precios de alquileres	44
Ilustración 11 – Anexo 8, Precio mensual de alquiler en Nueva Córdoba	44
Ilustración 12 – Anexo 9, Precio por tarifas en páginas en Diario La Voz	45
Ilustración 13 – Anexo 10, Precio por segundos en radio Cadena 3	46
Ilustración 14– Anexo 11, Especialización en Atención al Cliente y Calidad en Servicio	47
Ilustración 15 – Anexo 12, Especialización en Atención al Cliente y Calidad en Servicio	47
Ilustración 16 – Anexo 13, Sueldo promedio Capacitador	48
Ilustración 17 – Anexo 14, Especialización en Liderazgo para Mandos Medios	49
Ilustración 18– Anexo 15, Especialización en Gestión del Tiempo	50
Ilustración 19 – Anexo 16, Especialización en Coaching para equipos de trabajo	51
Ilustración 20 – Anexo 17, Especialización en Mindfulness	52
Ilustración 21 – Anexo 18, Estado de resultados de Naranja S. A, VAN, TIR y ROI	53
Ilustración 22 – Anexo 19, VAN, TIR y ROI	54

Índice de Tablas

Tabla 1, “Expansión geográfica a nivel nacional y segmentación de mercados”	26
Tabla 2, “Estrategia Comercial”	28
Tabla 3, “Capacitación del personal en el mercado e industria”	29
Tabla 4, “Estandarización y rediseño de procesos productivos de distribución”	30



Introducción

En el presente trabajo final de grado bajo la modalidad reporte de caso, se trabajará sobre la empresa “Naranja SA” de Córdoba-Argentina, cuyo fin será brindarle a la organización un plan estratégico bajo tácticas de crecimiento, para que en un futuro la misma pueda maximizar su penetración de mercado en todo el territorio nacional teniendo en cuenta que la empresa posee solo una o dos sucursales en algunas provincias dejando sin considerar a la población de su interior provincial. Para ello será necesario considerar los recursos y capacidades de la empresa en relación a las oportunidades o amenazas que se le presenten, allanando así el camino y clarificando el horizonte, para alcanzar los objetivos fijados y afrontar los desafíos en la gestión de las organizaciones actuales.

En cuanto a una breve introducción sobre la compañía en cuestión, Naranja SA es una empresa nacida en Córdoba en 1985, que actualmente cuenta con 202 sucursales a lo largo del país. En un primer momento logró desarrollarse en la provincia de Córdoba, pero fue en 1995 cuando ingresa la participación del Banco Galicia como accionista, acelerando así la expansión nacional, alcanzando mayor cobertura, y ampliando la oferta de planes y beneficios para los titulares, no sólo a individuos sino también a comercios. Entre 1998 al 2005, se concretó la alianza con Visa, para luego unos meses más tarde, lograr alianzas con Mastercard y American Express, activando así un proceso de crecimiento exponencial.

Su Casa Central está ubicada en Sucre 152, de la ciudad de Córdoba brindando atención a los titulares de las más de 1.500.000 tarjetas activas que operan (siendo actualmente la principal emisora de tarjetas de crédito del país) y a los más de 100.000 comercios.

En cuanto a su nueva fintech “Naranja X”, es una compañía de tecnología con el propósito de desarrollar productos digitales de pago, cobro y ahorro a clientes y no clientes de Naranja desarrollando una aplicación disponible para Android y iPhone con una cuenta que permite enviar o recibir dinero, recargar de celular y de las tarjetas de transporte en muchas provincias del país como comprar y vender dólares, y mucho más.



Una vez desarrollada la historia como presente de la organización y pese a sus grandes logros y ventajas competitivas; la misma tiene aún algunos aspectos en los cuales deberá mejorar para seguir buscando el liderazgo en el mercado.

En primer lugar; en el año 2002, Naranja integró el área de Marketing, con el objetivo primordial de agregar un nuevo grupo de trabajo que consistiera en engrandecer la popularidad de la marca integrando un sistema de comunicación al plan de negocios y a las operaciones, para conservar informados a los clientes de los beneficios que pueden encontrar y al directorio de todo lo que pasa en el mercado a nivel nacional. Sin embargo; ésta expuso, desde sus comienzos, un desarrollo informal, y poco organizado donde la actualidad exhibe la necesidad de formalizar los procedimientos que desarrolla y contenerlos en un manual que brinde las herramientas para una estructura formal y le permita optimizar el uso de recursos. Dicha necesidad concuerda con la totalidad de las áreas de la compañía, que desde el año 2005 están incorporando a sus herramientas de trabajo la formalización de sus procesos con el objetivo vital de brindar una estructura formal a la organización.

Por lo tanto, en segundo lugar; también se desprende el problema del control de procesos, el cual se ve fuertemente influenciado por el desarrollo informal en la estructura organizacional debido a la rápida expansión y crecimiento de los últimos años. El que no se realice un seguimiento de las tareas a nivel operativo en cuanto a indicadores de control de tareas, le genera a la empresa la desventaja de que no se podrá medir y valorar el desempeño de la organización, por ende, no se podrá verificar que lo ejecutado e implementado esté sucediendo como fue planificado, ni tampoco detectar desviaciones, por lo tanto, será más difícil corregir errores a futuro.

Como tercer punto; otro problema a considerar es la falta de fidelización que lleva a cabo la empresa sobre todo en las principales provincias del interior del país lo que le impide desarrollar a futuro una eficiente penetración y consolidación de sus servicios en dichos mercados. Lo anterior es el resultado que si bien se resalta que Naranja está en todo el país; en algunas provincias posee muy pocas sucursales considerando la cantidad de habitantes, como por ejemplo La Pampa (2 sucursales), San Luis (2), La Rioja (3), Formosa (3), Santa Cruz (2) o Tierra del Fuego (2). Es decir, solo posee la casa central en la capital provincial y muy pocas sucursales en el interior de la provincia. Esto le genera un problema a la empresa, ya que la sucursal representa una de las formas más frecuentes de descentralización, dotada de relativa autonomía, y es uno de los medios



más empleados para ampliar los negocios, permitiéndole a Naranja manifestarse al mismo tiempo en diferentes lugares. Por lo tanto, representan una desventaja para la atención y fidelización de los clientes en el día a día. Y por último problema a destacar, es el conjunto de servicios ofrecido por Naranja X a los clientes. A diferencia de los competidores, que se convirtieron en bancos digitales contando así con licencia financiera, Naranja X todavía no cuenta con la misma, por lo que todavía no les permite a los clientes realizar plazos fijos, invertir, cobrar el IFE, ni pagar impuestos o servicios, entre otras cosas.

Una vez mencionados los problemas que presenta la empresa y analizando cada uno de ellos; éste trabajo pretende resolver el problema número tres redactado anteriormente en relación a la escasez de sucursales que posee la organización en algunos lugares del interior nacional. Lo anterior representa una clara desventaja en la empresa en relación a su crecimiento, maximización de utilidades, liderazgo en el mercado como también una clara y denotada falta de relación que posee la gestión de la empresa con sus lineamientos estratégicos que exponen que quieren ser la organización número en emisiones de tarjeta de crédito del país. Para esto será necesario el desarrollo de una eficiente penetración de mercado utilizando la innovación tecnológica. Esto ciertamente beneficiará a Naranja S.A a lo largo de su realidad actual en el país, acercando la misma a los usuarios finales, enriqueciendo la experiencia de éstos últimos al mejorar la calidad de la interacción y los servicios brindados.

En cuanto al antecedentes de campo, la empresa Santander Río, en 2015 implementó un plan de crecimiento inclusivo y sostenible, solucionando el problema de impulsar la transformación digital y el crecimiento, con unos gastos de \$7.776 millones, logró un crecimiento del 44% con motivo de las inversiones que está llevando a cabo para ampliar y modernizar su red de sucursales.(SantanderRío, 2015)

En cuanto al antecedente teórico, se cita a (Sainz De Vicuña Ancín, 2017) quien expresa que las ventajas que tiene una empresa a la hora de desarrollar una eficiente planificación estratégica son conocer mejor la realidad de la organización, identificar los cambios y desarrollar los posibles escenarios futuros, visualizando las oportunidades y amenazas; mejorar la coordinación de las actividades interrelacionadas y manejar óptimamente el uso de recursos, y mantener un enfoque sistémico a lo largo del tiempo.



Análisis Situacional

Una vez desarrollada la historia como presente de la organización, su trayectoria en la industria, como su reputación, poniendo como eje de su impulso a los clientes, reflejado en sus frases “calidad con calidez” y “facilidad con felicidad”; se ve una clara oportunidad de crecimiento en su mercado de la mano de la innovación tecnológica si es capaz de entender cómo integrar y complementar los nuevos vehículos de interacción y fidelización de los usuarios finales, junto con el impulso de la transformación digital, para llevarlos a los puntos físicos en las sucursales de todo el país con el fin de servir al mayor número de clientes potenciales, y maximizar la penetración de mercado en todo el territorio nacional lo cual hoy no lo está cumpliendo al 100%. Contar dicha estrategia producirá un aumento en el valor agregado de la compañía, internamente mejorando la coordinación de las actividades interrelacionadas como el uso de recursos, y externamente para que los clientes puedan resolver sus problemas de la vida cotidiana de la forma más fácil y feliz posible, generando una ventaja competitiva a largo plazo.

Con el fin de lograr lo expuesto, será necesario ubicar a la empresa en un contexto de estudio interno y externo, teniendo al análisis PESTEL para el macro-entorno, las 5 fuerzas de Michael Porter para aproximarse a la realidad del micro-entorno, y con la ayuda del FODA y la Cadena de Valor, obteniendo un análisis de la empresa.

Análisis del Macro Entorno

Factor político

El Gobierno implementó, con el fin de contrarrestar la crisis sanitaria; un paquete de medidas de emergencia, debido a que la economía doméstica como empresarial sigue mostrando fuertes desbalances macroeconómicos. Con respecto a las empresas, se dieron lugar ayudas para pagar los haberes y reducciones de contribuciones patronales, con el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y a la Producción (ATP), también se dieron créditos para el capital de trabajo, créditos del BICE para MiPyMEs, créditos para capital de trabajo, financiamiento para inversiones y prórrogas de moratorias PyME. Se tomaron medidas para establecimientos comerciales, suspensión temporaria del corte de servicios por falta de pago, precios máximos de referencia, Ingreso Familiar de Emergencia (IFE) y la extensión del programa “Ahora 12” (Argentina.gob.ar, 2021)



Se priorizó el gasto social a través de diversos programas, entre los que se destaca la Asignación Universal por Hijo, un programa de transferencias que alcanza a aproximadamente 4 millones de niños y adolescentes hasta 18 años, aproximadamente el 9% de la población. (Grupo del Banco Mundial, 2021)

Factor Económico

En el análisis político / económico, Argentina se encuentra en una crisis profunda. La economía se contrajo un 9,9% en 2020 en gran parte por el cierre total debido a la pandemia y el aislamiento, registrando así, su peor caída en casi 20 años, la peor desde que el PIB se desplomó un 10,9% en 2002, siendo una de las contracciones más profundas registradas en América Latina. (Suipac, 2021)

La tasa de inflación más altas del mundo (40.7% de marzo de 2020 a febrero de 2021), mientras que la pobreza afecta ahora a casi 41% de la población. El gobierno ya ha revelado que espera que la economía se recupere un 7%, aunque el FMI un poco más pesimista, espera que esa cifra se acerque al 4,5% en 2021. (Buenos Aires Times, 2021)

Otro factor económico es el tipo de cambio (Nación, 2020) hay una escasez de dólares en la economía (con pérdida de reservas del Banco Central) lo que lleva al gobierno a recurrir a controles sobre el tipo de cambio. Esto genera que haya distintos tipos de cambio: tenemos por un lado el mayorista y minorista, luego el dólar turista, el MEP, el CCL y el llamado dólar blue o dólar cueva.

En cuanto a la Balanza de pagos durante el cuarto trimestre de 2020, la cuenta corriente arrojó un déficit de US\$ 1.372 millones, explicada por el déficit en el ingreso primario de US\$ 2.186 millones, parcialmente compensado por el ingreso neto registrado en la balanza de bienes y servicios por US\$ 620 millones, y el ingreso secundario por US\$ 194 millones. La cuenta financiera mostró un ingreso neto de capitales de US\$ 549 millones. Por efecto de transacciones de la balanza de pagos, las reservas se redujeron en US\$ 2.809 millones. (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2021)

El año 2020 terminó con saldo positivo u\$s 2985 M, a pesar del rojo de u\$s 1372 M, así los bienes con un saldo positivo de u\$s 14.413 M, a partir de exportaciones por u\$s 54.778 M e importaciones por u\$s 40.336 M. (Cronista, 2021)



Factor Social

La Pobreza urbana, alcanzó un 42,9%, y sigue siendo elevada en el segundo semestre de 2020, con un 10,5% de indigencia, y peor todavía, abarcando a los niños menores de 14 años, una pobreza infantil del 57,7%(Grupo del Banco Mundial, 2021)

El salario real alcanza su menor nivel en 18 años, en agosto 2020. El sueldo de los trabajadores privados se ubicaba en torno a los US\$ 900, semejante al nivel del 2001, llegando a un piso de US\$ 270 en 2002 y trepando hasta US\$ 1.650 dólares, cifra insostenible por la falta de productividad de la economía argentina.(Economista, 2020).

Argentina lleva tres años en recesión, empezando el 2020 con un repunte del desempleo del 10,4 % en el primer trimestre, y escalando al 13,1 % en el segundo, cuando el país ya se encontraba sumido en las restricciones de cuarentena, mientras que ya en el tercero bajó al 11,7 % y en el cuarto al 11 %. (EFE, 2021)

Factor Tecnológico

El cambio de lo físico a lo digital presenta desafíos y oportunidades. Las empresas de servicios de TI confían en un crecimiento en los próximos trimestres. Se puede ver un aumento en el uso en los canales de banca digital, y esto también está impulsando el gasto en tecnología. El ahorro de costos del cambio de canales físicos a digitales también está ayudando a los gastos en tecnología, ya que facilita el acceso y el mantenimiento de datos desde lugares de trabajo remotos.(The Hindu Business Line, 2020)

Se acelera el ritmo de adopción de tecnología en todo el mundo a medida que los clientes se trasladan a un entorno digital. Ahora están adaptando sus negocios a la nueva normalidad la gran mayoría de empresas, ya que sienten la necesidad de soluciones digitales más ágiles con un tiempo de comercialización más rápido, incluso las industrias que tradicionalmente no estaban impulsadas por la TI o que tenían poca dependencia de la TI.(The Hindu Business Line, 2020)

Factor Ecológico

El primer beneficiado en esta pandemia fue nuestro medioambiente ya que disminuyó notablemente la contaminación. El menor desplazamiento en vehículos, la disminución de la producción industrial y el consumo se traduce en menos contaminación, aguas más limpias y cielos más claros. (nationalgeographic.com.es, 2020)

En cuanto a lo ecológico en relación a la industria en estudio y a la menor circulación de personas, en Argentina el teletrabajo o home office tuvo un primer impulso en



2003 por la crisis global que causó el SARS. Muchas empresas usaron esta opción para evitar el contagio entre sus empleados y la circulación en las calles. Diecisiete años más tarde, la historia se repite. A mayor cantidad de contagios, crece el número de empresas que ofrecen a sus empleados la posibilidad de trabajar a distancia ya sea para minimizar riesgos, para estar preparadas en caso de una propagación masiva e indirectamente esto determina el cuidado y recuperación del medio ambiente.(Bellucci, 2020)

Factor Legal

En lo que va del año 2021 y como consecuencia de COVID 19, se han tomado una gran cantidad de acciones por medio de DNUs que modifican el día a día de todos los argentinos y de las actividades económicas sociales y productivas.

Se generaron zonas afectadas, tanto en el ámbito público como privado para aquellos ciudadanos que hayan ingresado al país luego de transitar por zonas de circulación del COVID-19. Junto a ello también se formularon, licencias para trabajadores mayores de 60 años, embarazadas, personas incluidas en los grupos de riesgo que define la autoridad sanitaria nacional y quienes deban cuidar a sus hijos por las razones que surgen de las suspensión del ciclo lectivo escolar (Boletinoficial.gob.ar, 2020). En relación a la población la medida no afecta la producción imprescindible, el abastecimiento, los servicios de salud y todos los servicios esenciales. A la población sólo se permite traslados por cuestiones excepcionales; provisión de alimentos, medicamentos y artículos de higiene y limpieza(Boletinoficial.gob.ar, 2020). Se determinaron productos de primera necesidad, con el objetivo de garantizar el abastecimiento. (Boletinoficial.gob.ar, 2020)

Conclusión del Macro Entorno

Se espera que se reordene y se reactive la economía en general a partir de que las nuevas políticas del BCRA vayan madurando, esperando así que la demanda real de dinero se recupere. Esto impulsaría, durante el año, un retorno paulatino al acceso y financiación tanto por el sector bancario, así como en el mercado de capitales, a tasa de interés menores que las existentes durante todo el 2019 y 2020. Si las variables macro-económicas se desarrollan de manera positiva, tendríamos un impacto positivo en Naranja S.A al no incrementar los gastos y costos de inversiones al ritmo de los últimos periodos. Además está previsto un nuevo recorte del arancel máximo para las ventas con tarjetas de crédito, a partir de enero del 2020, ajustado al 2 %.



Análisis del Micro Entorno

Poder de Negociación de los Proveedores

En la actualidad, las áreas de sistemas y operaciones son fundamentales ya que la industria se mueve hacia los medios electrónicos y la capacidad de realizar transacciones más fácilmente online. Los aspectos críticos son el Software Core (SAP, Oracle E-Business Suite, Microsoft Dynamics), proveedores de cajeros automáticos, proveedores de servicios de pago (Mastercard, VISA, American Express, Paypal). Siendo las inversiones de envergadura en la modernización o actualización del sistema total.

Poder de Negociación de los Compradores

En términos de fijación de precios, los consumidores del sector bancario no tienen un alto poder de negociación, son tomadores de precios y no formadores, ya que la banca se rige por políticas reguladas por la Superintendencia Bancaria y el BCRA.

Rivalidad entre Competidores

Dada por los productos y servicios que ofrecen, como paquetes de commodities (cuenta sueldo, caja de ahorro, cuenta corriente, tarjetas, etc.), la rivalidad está dada en ésta industria sobre todo por la competencia en “precio” (tasas activas y pasivas), por accesibilidad y diversidad de medios (cantidad de sucursales, caja humana, cajeros automáticos, medios electrónicos, apps de celulares, etc.) y por calidad de atención. En Argentina actualmente existen 79 bancos que ofrecen servicios y productos muy similares pero que en muchas ocasiones se especializan en un nicho de mercado diferente tratando de aliviar la alta competitividad en la industria.

Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores

Se encuentran diversos obstáculos que dificultan el ingreso de nuevos competidores en el mercado financiero. Se puede ver que se genera una barrera muy importante para los futuros participantes con el alto requisito de capital, necesario para ingresar al mercado y brindar un servicio de financiamiento. Incluso si se dispone del capital, el riesgo que genera la actividad se refleja en altas primas de riesgo, creando una gran ventaja para la empresa que ya opera en el mercado. Otra barrera para las compañías aspirantes a ingresar al mercado, es el esfuerzo que deben hacer para posicionarse obligadamente y superar la lealtad existente en los consumidores ya fieles a otros bancos. Para alcanzar un lugar significativo y perdurable en la mente de los consumidores, las tarjetas deben adaptar sus estrategias y reaccionar ante los beneficios ofrecidos por sus competidores, como por ejemplo disminuyendo la ganancia de algunos productos como es el



caso de los planes a largo plazo de 6, 12 o hasta 18 cuotas sin interés, y en algunos casos renunciando a más rentabilidad, obteniendo una ganancia mínima.

Sustitutos

Cerrando el análisis de la industria es importante tener en cuenta el papel que juegan los productos sustitutos. En este caso, para hablar de sustitutos se debe hacer referencia a las entidades financieras que ofrecen créditos personales a cambio de un interés que varía en función del monto prestado, tiempo de financiación y particularidades del cliente. Es importante hablar también sobre los monederos electrónicos, bancos digitales que pueden realizar las mismas operaciones que un banco, pero más rápido y simple, y a un menor costo.

Análisis Interno - Cadena de Valor

Cadena de Valor - Actividades Primarias

Logística Interna

Para el procesamiento de la información interna se contemplan las mejores prácticas de ingeniería, gobierno y ciencia de datos para potenciar los resultados de negocio, utilizando sistemas tecnológicos como AWS, Pulumi, Node.js entre otros, para el procesamiento de datos, para luego poder tomar las mejores decisiones internas contemplando a toda la estructura organizacional.

Operaciones

A nivel interno, no se posee un seguimiento de las tareas a nivel operativo en cuanto a indicadores de control de tareas, lo que genera la desventaja de que no se podrá medir el desempeño de la organización. En cuanto a los clientes nuevos, pueden formar parte de Naranja en menos de 5 minutos simplemente completando un formulario en internet o bien acercándose a una sucursal. En cuanto a adherirse como comercio amigo, puede hacerse online, es gratis y muy fácil sólo con los datos de la condición impositiva, los datos del representante legal, los datos de la cuenta bancaria, una foto del DNI y un dispositivo con cámara, se puede lograr en un corto período de tiempo.

Logística externa

Entrega a tiempo las tarjetas de crédito, siendo el principal banco en cantidad de plásticos emitidos en Argentina. Se diseñó un nuevo modelo de atención en las sucursales, migrando los espacios de transacción digital a las mismas, lo que permite brindar atención personal con resolución en el primer contacto, a través de herramientas digita-



les de vanguardia. El transporte de las tarjetas se terceriza a través de distintas empresas de servicios logísticos, a fin de entregarle al usuario en el menor tiempo posible.

Marketing y Ventas

Resulta aconsejable la revisión por el rol estratégico que les cabe en los nuevos planes de la empresa, para evitar el desaprovechamiento de todo el potencial de este departamento. Es claramente advertible que Marketing no logra desarrollar su verdadera finalidad ya que, debido a la rápida expansión y crecimiento de los últimos años, posee un desarrollo informal y poco organizado. Es por esto que está limitada en cuanto a la verdadera naturaleza del rol que le compete en una organización de este tamaño en relación a la demanda nacional que posee. Como acción positiva; se emplearon herramientas de cross-selling que permitieron aumentar las ventas de productos como HBO Go, préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales.

Servicio Post Venta

Posee un vínculo cercano con sus clientes, los clientes encuentran conexión online las 24 horas y de modo presencial, en sus 238 sucursales. Es así que, operando las 24 horas del día, logra estar cerca de la gente, permitiéndoles interactuar con los clientes por distintos medios, como por ejemplo redes sociales, líneas directas las 24 hs o canales online. Esto se ve reflejado en la herramienta NPS, obteniendo 49 puntos, situándolos en las mejores posiciones del mercado financiero, por encima del promedio.

Cadena de Valor - Actividades Secundarias

Infraestructura de la Empresa

Se implementaron metodologías ágiles que permiten desarrollar productos y servicios digitales en poco tiempo. De esta forma, ofrecen mejores servicios a los clientes y, al mismo tiempo, empoderan a sus colaboradores para tomar decisiones. Crearon equipos de inteligencia comercial interdisciplinarios y autónomos, con perfiles diversos, trabajo colaborativo y prácticas dinámicas con foco en el desarrollo de un producto mínimo viable. El organigrama de la empresa está conformado por el presidente y el Presidente honorario, un Vice-Presidente, y luego el Director General. En cuanto a las gerencias tenemos la Dirección Comercial, la Dirección de Operaciones, la Dirección de Sistemas, la Gerencia de Seguridad de la Información, la Gerencia de Impuestos y Legales, y por último la Jefatura de Auditoría. En cuanto a la estructura física que poseen distribuida por el país, poseen 154 sucursales, 22 mini unidades de negocio (presentes



en localidades de entre 20 y 50 mil habitantes), 4 stands o mini locales en paseos comerciales y 2 locales para operaciones virtuales.

Gestión de RRHH

Posee un desarrollo del área de RRHH para captar nuevos talentos y para también poder escuchar y satisfacer las necesidades de los empleados, reflejándose así en el buen clima organizacional generado.

Desarrollo Tecnológico e Investigación y Desarrollo

Debido a que se procesan miles de datos por día, se conformó el hub de Analítica, que contempla las mejores prácticas de ingeniería, gobierno y ciencia de datos para potenciar los resultados de negocio, y salvaguardar la información de los usuarios. Durante el año, se agregaron más de 10 nuevos modelos de machine learning.

Aprovisionamiento

Se eligen proveedores nacionales, fomentando la industria nacional, estando así su cadena de suministro, conformada en su mayoría por pymes del país. Se dividen en dos grupos, por un lado, los proveedores de producción, ofreciendo servicios e insumos para el core de la compañía, y por otro lado los proveedores de soporte, necesarios para la operatoria de la empresa. Se llevan auditorías presenciales a proveedores seleccionados de la plataforma para evaluarlos teniendo en cuenta criterios sustentables referidos a recursos humanos, salud y seguridad, calidad y gestión del negocio, impacto en el medioambiente, entre otros.

Conclusión de la Cadena de Valor

Una vez descripta la cadena de valor en sus diferentes dimensiones y actividades, se puede realizar una distinción acerca de qué áreas generan mayor valor y una clara ventaja competitiva como aquellas que hoy son una debilidad tendiente a mejorar.

Podemos nombrar que Naranja tiene una cultura organizacional basada en los valores, poniendo siempre en primer lugar al cliente, eligiendo los mejores proveedores y fomentando una cultura organizacional que se ve reflejada en el profesionalismo de sus equipos de alto desempeño. Se manejan éticamente con todos los públicos, más considerando la importancia de la información en los tiempos modernos, cumpliendo con los estándares y obligaciones emergentes en cada caso lo que genera una clara ventaja competitiva a la hora de querer fidelizar a un cliente. El área tecnológica se encuentra fuertemente arraigada y asentada en la empresa, con las mejores prácticas se perfila como una de las empresas que liderarán la transformación digital en la zona. Sin embargo;



en el área de Marketing, se debe focalizar en formalizar los procesos ya que posee un desarrollo poco organizado; en el área de operaciones debe desarrollar un proceso de seguimiento de las tareas a nivel operativo en cuanto a indicadores de control de tareas, y en cuanto a infraestructura de la empresa, presenta una pobre densidad de sucursales en relación a la cantidad total de habitantes en el interior de algunas provincias del país, lo que debería fortalecer este punto extendiéndose geográficamente hacia dichas zonas.

Análisis Interno –FODA

FODA – Análisis Interno

Fortalezas

- Excelente cartera de clientes en el sector de pequeñas y medianas empresas, y en el sector de banca de individuo, fidelizando así a un sector muy difícil del mercado argentino, creando una ventaja competitiva que lo distingue del resto de los bancos.
- Personal ampliamente capacitado, demostrando profesionalismo y reduciendo tiempos de realización y de desarrollo, impactando en el desarrollo de la empresa y en el mejor de los tratos con el cliente
- Su nueva fintech “Naranja X” es una compañía vanguardista de tecnología, que se proyecta a futuro como banco digital, siendo pioneros en ésta industria disruptiva en el mundo de la banca financiera, que se proyecta con gran crecimiento a futuro
- Cultura organizacional fuerte, centrada en la felicidad y satisfacción del usuario, lo que se traduce en clientes más fieles, y una imagen de calidad y empatía por parte de la empresa

Debilidades

- Desarrollo informal y poco organizado del área de Marketing, en la actualidad exhibe la necesidad de formalizar los procedimientos que desarrolla.
- Control de procesos ineficiente, influenciado por el desarrollo informal en la estructura organizacional debido a la rápida expansión y crecimiento de los últimos años.
- En algunas provincias posee muy pocas sucursales considerando la cantidad de habitantes, solo posee tiendas en la capital provincial y muy pocas en el interior.
- Conjunto de servicios desigual e inferior ofrecido por Naranja X a los clientes, con respecto a la competencia.



FODA – Análisis Externo

Oportunidades

- Surgimiento de bancos digitales, tendencia actual en el mercado ya que permite abaratar costes y simplificar servicios a los usuarios finales.
- El desarrollo de nuevas formas de pago a través de criptomonedas, como por ejemplo Bitcoin, presentan una oportunidad para atraer a más clientes.

Amenazas

- Surgimiento de billeteras o monederos electrónicos, bancos digitales con licencia financiera, lo cual supone un sustituto potencial a los bancos actuales.
- La alta tasa de inflación y junto con una posible disparada del dólar pueden provocar que los clientes pasen de renovar sus plazos fijos, y a apostar por salvaguardar sus ahorros en el banco, a refugiarse en activos líquidos.
- La pandemia del Covid-19 ha repercutido en una fuerte crisis económica, lo que provocó que los préstamos solicitados disminuyeran considerablemente, y que el número de deudores incobrables aumentara significativamente.
- La rivalidad del sector es alta, lo que provoca que para mantenerse competitivo con respecto a las demás entidades es necesario innovar y crecer continuamente.

Análisis Específico de la Carrera - Matriz BCG

Teniendo en cuenta información de mercado y la participación de los servicios de Naranja, se puede afirmar que “Naranja X” es un producto interrogante en la industria argentina, junto con los “Seguros Naranja” y “Transfer Naranja” ya que los mismos poseen con un crecimiento elevado sobre todo en el último año y medio de pandemia, pero con una participación débil en el mercado.

Por otra parte “Toque” es un producto Perro, se perfila para llegar a obtener una mayor tasa de crecimiento en el mercado, desplazándose a futuro hacia un producto interrogante. También en la categoría Perro se encuentra “Viajes Naranja”, que afectado por la pandemia ha reducido *market share*, dando como resultado un bajo crecimiento.

En tercer lugar; entre los productos más exitosos, con más cuota de mercado y más crecimiento en los últimos tiempos tenemos a “Tienda Naranja”, aprovechando el gran aumento en la compra electrónica por efecto de la pandemia y viendo el potencial de generar un Marketplace para los artículos que tienen descuentos con su propia tarjeta, promoviéndolos a ambos, se posiciona claramente en la categoría Estrella.



Por último, la “tarjeta de crédito Naranja” es un producto Vaca, ya que es un producto maduro, con una alta cuota de mercado y una baja tasa de crecimiento. Cabe aclarar que dicha explicación está basada sobre la matriz que se encuentra de manera gráfica en el Anexo I.

Por todo lo mencionado anteriormente, es indispensable para poder crecer, desarrollar una estrategia para ampliar la base de clientes. Para poder ampliar la cuota de mercado es necesaria la llegada a más ciudades de provincias con escasa cantidad de sucursales por cantidad de habitantes. Esto nos permitirá penetrar en el mercado, fomentando al mismo tiempo los demás productos ofrecidos en la cartera de Naranja.



Marco Teórico

Se utilizarán teorías de distintos autores con el objetivo de dar un respaldo teórico al reporte de caso, y así tener la capacidad de determinar una propuesta profesional acorde a los problemas que surgen del análisis de Naranja S.A. con el fin de una mejor interpretación por parte del lector, se estructurará el contenido, empezando por los temas más generales, para luego, ir adentrándose a los más específicos.

Planificación estratégica

El plan estratégico de una empresa es el plan maestro, el punto de partida del proceso de planificación global, en el que la alta dirección toma las decisiones estratégicas en relación a lo que se hará en los próximos años, para así lograr que la empresa sea competitiva y satisfaga las expectativas de los clientes. (Sainz De Vicuña Ancín, 2017),

Haciendo una analogía se podría decir tomando lo anterior y desde la visión de otro autor; que un plan estratégico es a la empresa lo que un libreto al actor, un mapa a un turista. Es un proceso a través del cual los administradores se preguntan a sí mismos qué es lo que debe hacerse en el largo plazo, para alcanzarlas metas en la organización. Cuando se planea estratégicamente se trata de determinar lo que la organización debe hacer para llegar a un punto deseado en el futuro. (Alvarez Torres, 2006).

En tercer lugar y siguiendo analizando la herramienta desde diferentes visiones podemos ahora decir que la planificación estratégica es una teoría que se remonta a la década de los '80, sustentada en el pensamiento empresarial de (Michael E. Porter, 2008), postulando que el éxito de la empresa se sustentaba en cinco fuerzas primordiales: el poder de negociación de los compradores, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de entradas de nuevos competidores al sector, la amenaza de sustitutos de nuestros productos y la intensidad de la rivalidad competitiva.

Estrategia de Crecimiento

En tiempos inestables y complicados como los vivimos, crecer se ha convertido en una necesidad estratégica, donde si queremos sobrevivir, estamos obligados a crecer. Si no crecemos, entonces decrecemos; lo que significa que estamos retrocediendo. Existen múltiples estrategias para plantear el crecimiento de una compañía, tal y como exponen Philip & Kotler (2014) en "8 maneras de crecer". Pero sea cual sea la estrategia, hay dos parámetros que determinan el éxito de ese crecimiento: la inteligencia y la au-



dacia. Se definen así, las 8 principales vías para lograr un crecimiento rentable y sostenible de una empresa de la mano de las estrategias de crecimiento:

- I. Crecer aumentando la cuota de mercado.
- II. Crecer fomentando el compromiso de clientes y demás grupos de interés.
- III. Crecer desarrollando una marca potente.
- IV. Crecer innovando en productos, servicios y experiencias.
- V. Crecer a través de la expansión internacional.
- VI. Crecer a través de fusiones, adquisiciones, alianzas y empresas conjuntas.
- VII. Crecer desarrollando una excelente reputación en responsabilidad social corporativa.
- VIII. Crecer mediante colaboraciones con la administración y algunas ONGs.(Kotler & Philip, 2014)

Dichas metas pueden ir de la mano de lograr una penetración más eficiente en el mercado o una buena fidelización de clientes: En éste caso desarrollaremos la teoría de la penetración de mercado

Penetración de Mercado

A través de la aplicación de una estrategia de desarrollo de mercado, una empresa o unidad de negocio puede capturar una mayor parte de un mercado existente para los productos actuales a través de la saturación y penetración del mercado meta ya sea expandiéndose geográficamente, adoptando una estrategia de precios de penetración, definiendo nuevos segmentos objetivos, o hasta modificando el ciclo de vida del producto o bien desarrollando nuevos mercados para productos actuales. (Wheelen & Hunger, 2007).

Es importante destacar, que, complementando las estrategias descriptas anteriormente, se debe tener en cuenta que cuando se produce un cambio masivo en una empresa se produce un momento llamado “punto de inflexión estratégico”, el cual puede desencadenarse con una mega competencia, un cambio en las regulaciones, un cambio aparentemente modesto en la tecnología o una pandemia mundial debida a un virus nunca antes visto, en el caso actual en nuestros tiempos. Es en estas situaciones, en las que las reglas de negocio ordinarias desaparecen, pero que, sin embargo, si se administra correctamente, puede ser una oportunidad para ganar en el mercado y emerger más fuerte que nunca.(Grove, 2010)



Innovación Tecnológica

Por último, y sumado a todo lo anterior expuesto, es imprescindible que hoy en día toda actualización, estandarización o profesionalización de procesos, sea impulsada por la tecnología y la innovación. Es por esto y más aún en el contexto actual, en relación al área de Sistemas (TI) e investigación y desarrollo (I&D), que las empresas deben proponer métodos nuevos y creativos, cuyo resultado sirva para crear mayor valor para el cliente y la sociedad.(Christensen, 2015)

Es en ésta línea de pensamiento que se introduce el concepto de “innovación disruptiva” donde se desarrolló la teoría a partir de una pregunta: ¿Por qué es tan difícil para una empresa mantener el éxito? El estudio llegó a una conclusión paradójica; las empresas que en algún momento de la historia fueron exitosas, dejaron de serlo precisamente porque se dedicaron a hacer lo “correcto”, escuchar las necesidades de los mejores clientes y enfocar las inversiones en aquellos proyectos que prometen retornos más elevados pero muchas veces utilizando el mismo procedimiento de acción que lo llevaron al éxito en el pasado sin dar lugar a la innovación tecnológica, dando como resultado que sus crecimientos son menores y sus competidores mejores sin saber el porqué. (Christensen, 2015)

Conclusión del Marco Teórico

Por todo lo mencionado, el autor de este reporte de caso decide basar su trabajo en el concepto de planificación estratégica definido por (Sainz De Vicuña Ancín, 2017) ya que su teoría busca como objetivo principal un posicionamiento competitivo que permita superar a los rivales líderes del sector y así obtener un gran crecimiento en su participación del mercado. Para lograr lo anterior será primordial basarse en (Kotler & Philip, 2014) para obtener una eficiente penetración de mercado como lo determina (Wheelen & Hunger, 2007) de la mano de la innovación descrita por (Christensen, 2015)



Diagnóstico y Discusión

Presentación del problema

En base a la información mostrada para todas las herramientas expuestas en el análisis de situación, y poniendo especial énfasis en el análisis FODA, se puede observar que, en cuanto al sector externo de Naranja, ésta presenta la oportunidad muy clara de aprovechar la tendencia actual en el mercado sobre el surgimiento de bancos digitales, ya que permite abaratar costes y simplificar servicios a los usuarios finales. Por otro lado, el desarrollo de nuevas formas de pago a través de criptomonedas, presentan una oportunidad importante para atraer a más clientes y expandir el segmento de mercado al cual se dirigen actualmente; sin olvidar que todas estas oportunidades deben considerarse estudiando las diferentes amenazas de su entorno, como lo es la fuerte competencia en el sector, la situación política y económica actual como la alta tasa de inflación, junto con una posible disparada del dólar por efecto de la presión ejercida sobre el tipo de cambio, y la pandemia mundial del coronavirus junto con la crisis social y económica que se está viviendo en la actualidad.

Siguiendo con el análisis expuesto, y relacionando lo anteriormente redactado desde el sector externo; la empresa internamente, debe ser consciente de que si desea aprovechar dichas oportunidades debe sobreponerse a una gran debilidad interna, la cual es una deficiente fidelización en el mercado del interior del país por una clara falta de acciones de penetración de mercado dando como resultado una escasa densidad de sucursales sobre la cantidad total de habitantes, en algunas provincias del interior del país lo cual deja claramente denotar un desarrollo informal y poco organizado del área de Marketing, y un control de procesos ineficiente, fuertemente influenciado por el desarrollo informal en la estructura organizacional, debido al gran y acelerado progreso de los últimos años sin trabajar desde dicha acción sobre la meta de ser la tarjeta de crédito en emisiones número uno del país.

Sin embargo, y como medio de incentivo para lograr y superar lo anterior; Naranja posee excelentes fortalezas internas, como una fiel cartera de clientes en el sector de pequeñas y medianas empresas y en el sector de banca de individuo. Además, posee un personal sumamente capacitado, profesional y con gran expertise lo que impacta en la reducción de tiempos de realización y desarrollo de tareas, y, por último, su nueva fintech “Naranja X” es una compañía vanguardista de tecnología, que se proyecta a futuro como banco digital, siendo pioneros en ésta industria disruptiva.



Observando lo expuesto, se busca conservar y mantener dichas cualidades ventajosas que posee la empresa sobre su competencia, acrecentándolas con una expansión geográfica en algunas zonas del país, aumentando la cantidad de sucursales y por lo tanto el alcance a mayor clientela, una estandarización y continua profesionalización de los empleados, y una mejora interna constante en los procesos.

Justificación del problema

Al expandirse geográficamente se beneficiará la empresa. Primero externamente ya que incrementando la cantidad de clientes que logrará alcanzar con ésta mayor cobertura; podrá eficientizar su prestación de servicios con respecto al cliente, respondiendo las necesidades de los mismos de manera más veloz y eficaz dando como resultado un incrementando en la fidelización de los mismos a la marca y por ende de sus utilidades. Por otra parte, a nivel interno; permitirá se optimizará la gestión y control de los procesos, haciendo un seguimiento de las tareas a nivel operativo, atendiendo los nuevos nodos de la extensa red de sucursales, capacitando al personal en la atención al cliente buscando con ello, la excelencia en el servicio.

Conclusión Diagnostica

La finalidad a lograr dicha tarea con la aplicación de la planificación estratégica es darle a Naranja distintas herramientas para poder crecer en el mediano y largo plazo. A través de la planificación estratégica, Naranja podrá definir direcciones y objetivos dentro de un límite de tiempo prescrito y prepararse para futuros acontecimientos con acciones a ejecutar logrando el fin propuesto. Asimismo, la estrategia de crecimiento, junto con una fuerte estrategia de penetración de mercado, beneficiará a la empresa logrando un mejor posicionamiento en el mercado al mismo tiempo que hará un mejor uso de los recursos internos disponibles, a fin de lograr una mayor eficiencia en la gestión de los procesos regionales y las operaciones de la empresa en el interior provincial y por ende el interior nacional. Finalizando, y con base en el diagnóstico, se concluye que la planificación estratégica es ideal para coordinar, perfeccionar, estructurar, introducir, promover y fortalecer conceptos, ideas y procedimientos, que ayudarán a la empresa a seguir desarrollándose y posicionándose como una de los bancos actuales más innovadores y más importantes de la región.

Propuesta

Lineamientos estratégicos actuales

Desde la visión y misión que propone la empresa, en línea con la planificación estratégica como eje principal, se determina lo siguiente:

En la visión de la empresa, observamos que para cumplir con el contenido, debemos comprometernos en llegar a “...*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...*”; se deben realizar algunos cambios en los procesos internos de la organización, y este reporte de caso busca estos cambios desde esta perspectiva. Asimismo, en la misión se observa: “...*conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología...*”, lo cual debe realizarse mediante la modificación en la gestión de la empresa, de lo contrario será imposible cumplirla

Como resumen de la visión y misión de la empresa, observamos que es coherente con las metas a alcanzar en este reporte de caso para lograr las dos premisas.

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la compañía Naranja, con el objetivo de incrementar sus utilidades en un 14% para diciembre del año 2023 mediante la profesionalización de sus procesos internos de la mano de nuevas tecnologías con el fin de maximizar su demanda en el mercado del interior del país.

Justificación del objetivo General

Con base en el análisis de la situación, se puede establecer que existen grandes incertidumbres políticas / económicas debido a la epidemia actual y el futuro de la industria y el mercado. Y relacionado con datos brindados por el gobierno, se espera que la economía se recupere un 7%. Según INDEC, se puede observar una de las tasas de inflación más altas del mundo (40.7% de marzo de 2020 a febrero de 2021), relacionado con un aumento del consumo por parte de la sociedad. (Buenos Aires Times, 2021).

Se estima que un aumento del 14% en cuanto a las utilidades en el periodo marcado es correlativo a la situación que se encuentra el país y la empresa de manera viable.

Objetivos Específicos

- Incrementar la participación de mercado en un 8% para finales de octubre del año 2022, mediante la expansión geográficamente de Naranja en el interior del país.



Justificación: Se puede observar gracias a (Forbes Argentina, 2021) que en base al incremento del 42% en financiación a través de tarjetas de crédito respecto del año anterior, no solo se ha crecido mucho en ésta industria, sino que todavía queda mucho por crecer, por lo que un incremento del 8% es viable y real.

- Aumentar la cartera de clientes en 2% a través de la apertura de nuevos canales de distribución para nov. del 2022 con foco en las provincias del interior del país

Justificación: Teniendo en cuenta a (Forbes Argentina, 2021) se puede concluir que desde 2003, los préstamos personales han sido muy rentables y confiables para los bancos, junto a la aparición de las cuotas sin interés y niveles de inflación superiores al 20% en los últimos años, explican en buena parte el crecimiento y potencial de este segmento en el país. Por otra parte, citando a (iProUP, 2021) aproximadamente el 52% de la población no está bancarizada. Es por esto, que incrementar un 2% la cartera de clientes, es totalmente factible.

- Aumentar las ventas en un 2% a raíz de un mayor porcentaje de empleados contratados y capacitados para comienzos de febrero del año 2023.

Justificación: Las capacitaciones proporcionarán un marco referencial y sentará las bases de los nuevos empleados a contratar debido a la fuerte expansión que se tendrá, lo que permitirá que se adapten y afronten nuevos desafíos, contribuyendo así al objetivo principal al aumentar los beneficios netos de la compañía.

- Fidelizar al 2% de la cartera actual de clientes de la empresa por medio de desarrollo de nuevos productos y servicios para finales del año 2023

Justificación: (iProUP, 2021) la banca tradicional tiene mucho por mejorar y crecer próximamente, ya que mientras ésta se apoya en programas de recompensas, las fintech fomentan productos de valor agregado. La competencia cada vez más fuerte ha forzado a las empresas en la actualidad a recurrir a nuevas formas de fidelización más innovadoras y creativas, que representen un diferencial a la hora de elegir el producto o servicio, en la cual se debe pivotear de los modelos tradicionales, dejándolos atrás para poner más foco en diversos aspectos. Por todo lo expuesto anteriormente, el objetivo de fidelizar un 2% la cartera actual es totalmente alcanzable.

Alcance del plan de Implementación

El informe del caso predice que la aplicación estratégica del objetivo tendrá un marco de tiempo a fin de 2023. En cuanto al alcance geográfico, si bien se resalta que



Naranja está en todo el país; en algunas provincias posee pocas sucursales considerando la cantidad de habitantes, ej. La Pampa (2 sucursales), San Luis (2), La Rioja (3), etc. Es decir, solo tiene tiendas en la capital provincial y muy pocas en el interior, por lo que éstas son las provincias que se tomarán principalmente en cuenta. Finalmente, el alcance del contenido, la propuesta se basará en determinar el marco teórico del reporte de caso y observaciones e investigaciones futuras con base en el plan estratégico expresado.

Tácticas a desarrollar

Táctica 1: “Expansión geográfica a nivel nacional y segmentación de mercados”

Descripción de la acción

Éste plan de acción se encuentra abocado al aumento del alcance de los servicios actuales, a través de la una penetración de mercado, con la apertura de nuevas sucursales en distintos puntos del país. Ésta expansión geográfica, aumentará la cuota de mercado y mejorará el servicio al cliente en los nodos en los cuales se realice, fidelizando así a los usuarios actuales e incrementando como resultado final, la utilidad neta de la compañía. Para segmentar el nuevo mercado alcanzado, se utilizarán las bases geográficas, demográficas y conductuales, empleando las siguientes variables:

❖ **Geográfica:** Clientes corporativos o individuales de algunas provincias en las que se ha dejado sin considerar a la población de su interior provincial. La cercanía de Naranja con respecto a los clientes pertenecientes al interior del país, y el hecho de que sea la principal emisora de tarjetas de crédito del país, son un factor muy importante para los clientes finales. Se desarrollarán estrategias para los potenciales consumidores.

❖ **Demográfica:** Pequeñas, medianas o grandes empresas, principalmente industriales y productoras, como así también personas individuales. Es decir, también se desarrollarán distintas estrategias para los segmentos según el tipo y tamaño de empresa, ya que los deseos, necesidades y poder adquisitivo de los potenciales clientes cambian de acuerdo a distintas variables. Se implementará un sistema en los nodos receptores de pedidos, que permitirá registrar los consumos de los clientes, obteniendo información de productos que usualmente consumen, frecuencia, nivel de gasto, etc.

Esto lo llevará a cabo preparando recursos para lograr en última instancia ir abriendo las sucursales con la ayuda de una empresa logística, tercerizando así las cuestiones operacionales en el despliegue generado.



Se planifica para noviembre 2021, con una profunda investigación de mercado, contratando a 8 estadísticos, y a 10 encuestadores por cada estadístico para que puedan trabajar a lo largo y ancho de la extensión geográfica a estudiar, luego se identificarán los segmentos particulares a alcanzar, para finalmente desarrollar la estrategia comercial. Una vez generada, se presentará la estrategia a los directivos de la empresa, y luego a los empleados, para capacitarlos y poder sumarlos al plan de manera eficaz.

Aumentar el alcance actual de la empresa abriendo nuevas sucursales en distintos puntos del país, beneficiará a Naranja externamente ya que ampliará la cantidad de clientes que logrará alcanzar con ésta mayor cobertura; podrá eficientizar su prestación de servicios, respondiendo las necesidades de manera más ágil y eficiente dando como resultado un incremento en la fidelización a la marca. A nivel interno se optimizará la gestión y control de los procesos, haciendo un seguimiento de las tareas a nivel operativo, atendiendo los nuevos nodos de la extensa red de sucursales, capacitando al personal en la atención al cliente buscando con ello, la excelencia en el servicio.

Descripción de la táctica, pasos a seguir

Tabla 1, “Expansión geográfica a nivel nacional y segmentación de mercados”

PLAN DE ACCION TACTICA 1: "Expansión geográfica a nivel nacional y segmentación de mercados"								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Investigación de mercado	11/2021	12/2021	Administración y finanzas	Gerente Administración y finanzas	-----	SI	\$ -	
Licenciado en Administración	11/2021	08/2022			Asesoría Administrativa / Estratégica	SI	\$ 600.000	Anexo 2
Economista	11/2021	03/2022			Asesoría Administrativa / Estratégica	SI	\$ 520.000	Anexo 3
Estadístico	11/2021	03/2022			Asesoría Administrativa / Estratégica	SI	\$ 1.840.000	Anexo 4
Encuestador	11/2021	03/2022			Recurso humano	SI	\$ 7.200.000	Anexo 5
Identificación de segmentos estratégicos.	12/2021	01/2022	Dirección	Gerente General Gerente Comercial y Gerente Administración y finanzas	Recursos informáticos	NO	\$ -	
Definición de segmentos.	01/2022	02/2022	Dirección	Gerente General Gerente Comercial y Gerente Administración y finanzas	Recursos informáticos	NO	\$ -	
Desarrollo de la estrategia comercial de segmentación y posicionamiento.	02/2022	03/2022	Dirección	Gerente General Gerente Comercial y Gerente Administración y finanzas	Espacio coworking para reuniones	NO	\$ -	
Presentación formal a los directivos de la empresa.	03/2022	04/2022	Dirección	Gerente General Gerente Comercial y Gerente Administración y finanzas	Coffee & break	NO	\$ -	
Presentación formal a los empleados de la firma.	04/2022	05/2022	Gerencia Comercial	Gerente Comercial	Coffee & break	NO	\$ -	
Capacitaciones a los empleados	05/2022	06/2022	Recursos Humanos	Recursos Humanos y cada área involucrada por separado	Recursos humanos	SI	\$ 2.244.000	Anexo 6
Adaptacion de sucursales	05/2022	06/2022	Dirección	Gerente General Gerente Comercial y Gerente Administración y finanzas	Recursos informáticos, fletes y traslado, utileria de Naranja	NO	\$ -	
Apertura de nuevas sucursales	06/2021	10/2022	Dirección	Gerente General Gerente Comercial y Gerente Administración y finanzas	Recursos informáticos, fletes y traslado	SI	\$ 112.500.000	Anexo 7 y 8
Publicidad Diario	06/2021	10/2022	Gerencia Comercial	Gerente General Gerente Comercial y Gerente Administración y finanzas	Recursos informáticos	SI	\$ 71.007.125	Anexo 9
Publicidad Radio	06/2021	10/2022	Gerencia Comercial	Gerente General Gerente Comercial y Gerente Administración y finanzas	Recursos informáticos	SI	\$ 1.100.000	Anexo 10
Total Anual Inversión en \$ del plan de							\$ 197.011.125	

Fuente: Elaboración propia (2021)

Control

Para controlar si la expansión geográfica de la organización nos da el resultado deseado, si se opta por implementar la estrategia propuesta, cada dos semanas analizaremos cómo cambia el tiempo libre de los empleados realizando tareas según el desempeño operativo: y se observará cómo se incrementa el rendimiento económico de la empresa. En cuanto a la publicidad se controlará que se cumplen con los acuerdos pactados tanto en la radio como en los diarios.

Táctica 2: “Estrategia comercial”

Descripción de la acción

Se considera necesario aplicar y definir estrategias de negocio de acuerdo a cómo se posiciona la empresa en el mercado y qué temas cubre su segmentación de mercado. Esta idea surgió a razón de alinear todo el proceso estratégico con una sola idea central, obteniendo así un conocimiento más profundo de cómo trabajar dentro de la organización, generando sinergia y buscando el logro de las metas.

La estrategia consistirá en la identificación, definición y segmentación de los productos estratégicos que nos permitan incrementar las ventas, se debe enfatizar que Naranja priorizará la segmentación estratégica en teniendo en cuenta a clientes individuales del interior provincial, seguido por pequeñas, medianas o grandes empresas. Por su parte, la empresa está posicionada para buscarlo diferenciándose de la competencia, proporcionando servicios de alta calidad, y enfocándose en entregar los productos correspondientes de acuerdo a los requerimientos y necesidades del cliente. Orientará su departamento de I+D en desarrollar nuevos productos y servicios destinados a la industria financiera. Todo esto, junto con el plan de acción 3, buscará minimizar los costos operativos y de producción, lo que se traducirá en precios competitivos, compensando las desventajas frente a la competencia.

Ésta estrategia estará a cargo de distintos sectores, Dirección, Gerencia Comercial, Recursos Humanos y por último 5 licenciados en administración, quienes se encargarán de dar una asesoría estratégica para organizar y gestionar de la mejor manera éste cambio en la estrategia comercial de la compañía. Por último, se capacitará a los empleados para una mejor atención al cliente, poniendo el foco en su satisfacción total y una calidad excelente en el servicio diario.



Descripción de la táctica, pasos a seguir

Tabla 2, “Estrategia Comercial”

PLAN DE ACCION TACTICA 2: “Estrategia comercial”								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Identificación de Productos estratégicos.	03/2022	04/2022	Dirección	Gerente General, Gerente Comercial y Gerente Administración y finanzas	Recursos informáticos	NO	\$ -	
Licenciado en Administracion	03/2022	04/2022			Asesoría Administrativa / Estratégica	SI	\$ 500.000	Anexo 2
Definición de productos.	04/2022	05/2022	Dirección	Gerente General, Gerente Comercial y Gerente Administración y finanzas	Artículo de librería	NO	\$ -	
Alineación de productos a la estratégica corporativa.	05/2022	06/2022	Dirección	Gerente General, Gerente Comercial y Gerente Administración y finanzas	Asesor Estratégico	NO	\$ -	
Creación de una Base de Datos / Data Warehouse para llevar registro y proveer estadísticas con la información y ventas de los clientes	06/2022	07/2022	Dirección	Gerente General, Gerente Comercial y Gerente Administración y finanzas	Recursos informáticos	NO	\$ -	
Actualización de la página web, Ecommerce	07/2022	08/2022	Gerencia Comercial	Gerente Comercial	Recursos informáticos	NO	\$ -	
Presentación formal a los directivos de la empresa.	08/2022	09/2022	Recursos Humanos	Recursos Humanos y cada área involucrada por separado	Coffee & break	NO	\$ -	
Presentación formal a los empleados de la firma.	09/2022	10/2022	Dirección	Gerente General, Gerente Comercial y Gerente Administración y finanzas	Coffee & break	NO	\$ -	
Capacitaciones a los empleados sobre la nueva estrategia comercial.	10/2022	11/2022	Recursos Humanos	Recursos Humanos y cada área involucrada por separado	Recursos humanos	SI	\$ 954.000	Anexo 11
Total Anual Inversión en \$ del plan de							\$ 1.454.000	

Fuente: Elaboración propia (2021)

Control

El monitoreo y control se desarrollará tanto de manera diaria, semanal y mensual, en función de los reportes enviados por el sistema en relación a si se cumplen o no los objetivos planteados en el plan, y se sigue línea planteada en el plan de acción, acorde con lo estipulado por la gerencia.

Táctica 3: “Capacitación del personal en el mercado e industria”

Descripción de la acción

El plan de acción se encuentra dirigido a capacitar a las personas en el campo comercial y de calidad, para comprender las tendencias del mercado en donde se encuentra inserta y responder frente a las necesidades de la mejor manera posible. La capacitación se centrará en el liderazgo del personal de gestión media y superior, comunicación efectiva, mediación de conflictos, gestión del tiempo, inteligencia emocional, trabajo en equipo y Mindfulness, proporcionando así un marco de referencia y sentando las bases para los nuevos empleados que se contraten. Esto permitirá adaptarse y afrontar los nuevos retos de la mejor manera posible. Una primera instancia de formación continuará luego con una segunda fase de entrenamiento y desarrollo, contando con los



coordinadores y facilitadores internos de la empresa, quienes continuarán el proceso de educación a los demás en las nuevas habilidades en un futuro.

Esto le permitirá a la empresa, desde un punto de vista del empleado, mejorar las relaciones entre ellos, conducir al liderazgo en puestos de dirección, reducir los niveles de estrés, aumentar la creatividad, reducir los conflictos y favorecer el desarrollo de talentos. Produciendo un mejoramiento en las relaciones y en la satisfacción y motivación de los empleados, perfeccionando las operaciones de la empresa, aumentando la productividad y las ganancias.

Descripción de la táctica, pasos a seguir

Tabla 3, “Capacitación del personal en el mercado e industria”

PLAN DE ACCION TACTICA 3: “Capacitación del personal en el mercado e industria”								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Capacitador	11/2021	02/2022			Asesoría Administrativa / Operativa	SI	\$ 2.287.040	Anexo 13
Especialización en Liderazgo para Mandos Medios	02/2022	05/2022			Asesoría Administrativa / Operativa	SI	\$ 524.850	Anexo 14
Especialización en Gestión del Tiempo	06/2022	09/2022			Asesoría Administrativa / Operativa	SI	\$ 494.850	Anexo 15
Especialización en Coaching para equipos de trabajo	10/2022	01/2023			Asesoría Administrativa / Operativa	SI	\$ 592.500	Anexo 16
Especialización en Mindfulness	01/2023	02/2023			Asesoría Administrativa / Operativa	SI	\$ 592.500	Anexo 17
Total Anual Inversión en \$ del plan de							\$ 4.491.740	

Fuente: Elaboración propia (2021)

Control

Cada uno de los puntos serán relevados a través de encuestas y evaluaciones de desempeño siendo revisados mensualmente, con distintos indicadores como cantidad de quejas recibidas, mejores puntuaciones a la calidad en cuanto el servicio al cliente; porcentaje de conflictos internos, etc., reflejarán el desempeño actual de la empresa; en comparación con el período anterior al control. El avance los beneficios derivados se compararán con el mismo período del mes pasado. Finalmente, cada área en la que se aplique una capacitación a los empleados será evaluada para que puedan iterar sobre cada mes a fin de eficientizar aún más los resultados existentes.

Táctica 4: “Estandarización y rediseño de procesos productivos de distribución”

Descripción de la acción

Dirigido a redefinir los procedimientos de trabajo en el área de logística, en los distintos procesos y procedimientos productivos, operativos y de distribución presentes, para corregir y solucionar las deficiencias resaltadas en el análisis de situación.



Busca determinar la coherencia con la estrategia propuesta y los componentes de la empresa, y de esta manera partir del proceso lógico para evitar superposiciones de actividades. Buscarán simplificar el proceso y asegurar la finalización oportuna del número máximo de pedidos, incrementando la calidad en el servicio, evitando quejas de los clientes y mejorando la imagen en la conciencia de los consumidores. Al desglosar procedimientos bien estructurados y estandarizarlos, la organización podrá aumentar sus ventas, mejorando así su propuesta de valor general en mayor medida.

Teniendo en cuenta estos factores, se contratarán 5 Ingenieros Industriales, quienes brindarán una asesoría estratégica para poder describir en detalle el proceso productivo que debe ser mejorado en tiempo, forma, calidad, y eficiencia, con especial énfasis en el área de procesamiento donde la superposición de actividades es mayor.

Esto le permitirá a la empresa atender mejor las relaciones que existen entre los diferentes procesos y departamentos, como las compras, ventas, transferencias, financiaciones, para luego acudir a las sucursales indicadas para atención y concluir los trámites que sean requeridos, con su consecuente generación y envío de la respectiva tarjeta, para que los clientes puedan utilizar los servicios.

Descripción de la táctica, pasos a seguir

Tabla 4, “Estandarización y rediseño de procesos productivos de distribución”

PLAN DE ACCION TACTICA 4: “Estandarización y rediseño de procesos productivos de distribución”									
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente	
	Desde	Hasta	Área	Responsable					
Identificación y esclarecimiento de procesos.	11/2022	12/2022	Administración y finanzas	Gerente Administración y finanzas	Recursos informáticos	NO	\$ -		
Ingeniero Industrial	11/2022	03/2023			Asesoría Administrativa / Operativa	SI	\$ 3.000.000	Anexo 12	
Rediseño de procesos para su eficaz funcionamiento	12/2023	04/2023	Dirección	Gerente General, Gerente Comercial y Gerente Administración y finanzas	Manual de procedimientos, Recursos informáticos	NO	\$ -		
Alineación de los procesos a la planificación estratégica.	04/2023	05/2023	Dirección	Gerente General, Gerente Comercial y Gerente Administración y finanzas	Acceso a documentos de la empresa	NO	\$ -		
Diagramación de los procesos productivos.	05/2023	06/2023	Dirección	Gerente General, Gerente Comercial y Gerente Administración y finanzas	Acceso al área productiva	NO	\$ -		
Exposición a los directivos y a los jefes del área operacional y logística.	06/2023	07/2023	Dirección	Gerente General, Gerente Comercial y Gerente Administración y finanzas	Coffee & break	NO	\$ -		
Realizar ajustes.	07/2023	08/2023	Gerencia Comercial	Gerente Comercial	Espacio físico para reuniones	NO	\$ -		
Capacitación al personal sobre los nuevos procesos de producción	08/2023	09/2023	Recursos Humanos	Recursos Humanos y cada área involucrada por separado	Recursos humanos, capacitador, manual de procedimiento	NO	\$ -		
Implementación de los nuevos procesos de producción y de servicios.	09/2023	10/2023	Logística, Producción y Gerente General	Logística y Gerente General	Gerente de producción	NO	\$ -		
Encuestas de satisfacción de clientes	10/2023	11/2023	Recursos Humanos	Recursos Humanos	Recurso humano	NO	\$ -		
Encuestador	10/2023	11/2023			Recurso humano	SI	\$ 36.000	Anexo 5	
Total Anual Inversión en \$ del plan de								\$ 3.036.000	

Fuente: Elaboración propia (2021)



Control

Cada uno de los puntos más relevantes del servicio relevados por el sistema de información, serán revisados mensualmente, y estos puntos producirán el mejor desempeño para la empresa; en comparación con el período anterior al control, el presupuesto solicitado y cantidad de pedido del cliente. El avance de la estandarización, y los beneficios derivados de un mayor rendimiento se compararán con el mismo período del mes pasado. Finalmente, cada área en la que se aplique una estandarización de los procesos en Naranja será evaluada para que puedan iterar sobre cada mes a fin de eficientizar aún más los procesos existentes.

Presupuesto Final

Ilustración 1, Presupuesto Final

EMPRESA		Asesor Externo		
Nombre: Naranja S.A Dirección: Mariano Fraguero 1980, X5000 Córdoba Teléfono: 0810-333-6272 Email: servicioalclientes@naranja.com		Nombre: Mauro Cominotti Dirección: Bordabehere 368, Rafaela, Santa Fe Teléfono: +54 9 (3492) 565729 Email: maurocominotti@hotmail.com		
		Fecha: 1/11/2021 Precio total: \$ 249.251.366,65 N° presupuesto: 01		
ID	DESCRIPCIÓN	Cantidad	PRECIO	TOTAL
1	Táctica 1: "Expansión geográfica a nivel nacional y segmentación de mercado"	1	\$ 197.011.125,00	\$ 197.011.125,00
2	Táctica 2: "Estrategia comercial"	1	\$ 1.454.000,00	\$ 1.454.000,00
3	Táctica 3: "Estandarización y rediseño de procesos productivos de distribución"	1	\$ 3.036.000,00	\$ 3.036.000,00
4	Táctica 4: "Capacitación del personal en el mercado e industria"	1	\$ 4.491.740,00	\$ 4.491.740,00
		SUBTOTAL		\$ 205.992.865,00
		IVA		21%
FIRMA EMPRESA		IMPORTE IVA		\$ 43.258.501,65
Firma y sello: Naranja S.A				
Lugar y fecha: Córdoba, 01/01/2021				
		TOTAL		\$ 249.251.366,65

Fuente: Elaboración propia (2021)



Retorno de la Inversión

Inversión para implementar el plan de acción: \$205.992,87 sin IVA. Por otro lado, el objetivo es incrementar sus ingresos por ventas en un 14% para noviembre del año 2023.

Última utilidad de la empresa expresada en miles de pesos: \$ 7.097.425,08; utilidad del 14% de la utilidad: \$993.639,51; utilidad total estimada para el período: \$8.091.064,59

Cálculo del ROI

$$\begin{aligned} ROI &= \frac{\text{Ingresos} - \text{Inversión}}{\text{Inversión}} \times 100 \\ &= \frac{\$993.639,51 - \$205.992,87}{\$205.992,87} \times 100 \\ &= 382,37\% \end{aligned}$$

Este monto significa que, por cada mil pesos invertidos en el período especificado, la empresa generará 3,8237 pesos, por lo que desde un punto de vista cuantitativo esta operación es factible y vale la pena recomendarla para luego llevarla adelante. Cabe aclarar que el monto se expresa en pesos porque es la misma unidad de medida que utiliza la empresa para informar sus balances.

En cuanto a la Van y Tir ambas son mayores a cero; por lo que sumado al indicador anterior se puede determinar la viabilidad del reporte de caso.

Para mejor entendimiento del lector; la representación gráfica del estado de resultado y los cálculos para llegar a dicho fin se encuentran en anexo 18 y 19 respectivamente.

Conclusiones Finales

El presente Reporte de Caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Empresarial Siglo 21, tuvo como finalidad brindarle a la empresa Naranja S.A procedimientos que deriven en la profesionalización y especialización interna, a través de la planificación estratégica, con el fin de determinar la dirección y las metas dentro del plazo establecido, prepararse para eventos futuros y tomar acciones para lograr los objetivos propuestos. Asimismo, la combinación de una estrategia de crecimiento y una sólida estrategia de penetración en el mercado ayudará a la empresa a obtener una mejor posición en el mercado mientras hace un mejor uso de los recursos internos disponibles, mejorando así la eficiencia en la gestión de las operaciones en el interior provincial, y por ende el interior nacional.

En cuanto al sector externo de Naranja, ésta presenta una oportunidad de aprovechar la tendencia actual en el mercado sobre el surgimiento de bancos digitales, y el desarrollo de nuevos métodos de pago a través de criptomonedas, obteniendo importantes oportunidades para expandir los segmentos de mercado; sin olvidar que todas estas oportunidades deben considerarse estudiando las diferentes amenazas, tales como la feroz competencia en el sector, la situación política y económica actual, y la pandemia mundial del coronavirus.

Respecto al nivel interno y observando lo expuesto, se busca conservar y generar ventajas competitivas en la empresa por sobre su competencia, ejerciendo fuertes acciones de penetración de mercado, con una fuerte expansión geográfica en ciertas zonas del país, aumentando la cantidad de sucursales y por lo tanto el alcance a mayor clientela, previendo también, una estandarización en los procesos logísticos y de operaciones, para lograr un control de procesos más eficiente. Todo esto, de la mano de una profesionalización continua de los empleados, dará como resultado un mejoramiento en las relaciones interpersonales, y en el clima organizacional, perfeccionando las operaciones de la empresa.

Finalmente, la implementación anterior requerirá que la empresa invierta \$249.251.366,65 para comenzar, y dentro del tiempo especificado en este trabajo se obtendrá un retorno de \$3,8237 por peso de inversión, por lo que se puede decir que tanto cualitativamente como cuantitativamente dicho reporte de caso es factible de ejecutarse dentro del tiempo establecido en su objetivo general.



Recomendaciones

Finalmente, para dar por finalizado este trabajo, cabe señalar que, en el futuro, la planificación estratégica debe convertirse en el eje central de la organización, ya que ésta, pues es un proceso sistemático de formulación e implementación de planes para alcanzar todos los objetivos planteados, teniendo en cuenta la visión y misión de la organización. El objetivo de todas las acciones propuestas a continuación, es llevar a la empresa al éxito, diferenciarla de sus competidores, atraer más clientes y promover con fuerza la marca en el mercado de distribución de alimentos. Una vez determinado lo anterior, se recomienda a la empresa una serie de acciones que ayudarán a complementar el plan estratégico propuesto para el futuro. Cabe aclarar que estas recomendaciones son acciones no consideradas en el reporte del caso

- ❖ Una vez que la empresa se haya estructurado internamente de acuerdo con el proceso que aplicamos anteriormente, y hayan observado respuestas positivas de los clientes, se podría invertir en más tecnología, logística y nuevas estrategias, con el fin de ingresar a nuevos mercados geográficos.
- ❖ Apostar por el desarrollo de nuevas formas de pago a través de criptomonedas, y tecnologías blockchain, como por ejemplo Bitcoin, o los NFTs, ya que presentan una oportunidad para atraer a más clientes y expandir el segmento de mercado al cual se dirigen actualmente.
- ❖ Tener en cuenta las startups de la región, con la posibilidad en mente de poder adquirir las mismas, a fin de integrarse ya sea tanto horizontal, como verticalmente, para poder conseguir una ventaja competitiva estratégica en cuanto a tecnología o innovación se refiere.
- ❖ Hacer alianzas estratégicas con las demás entidades financieras, fintechs o empresas del sector financiero, o con aquellas que puedan ayudar a generar valor agregado a la propuesta final presentada al cliente.
- ❖ Finalmente, se recomienda expandirse internacionalmente, esperando la posibilidad de disminuir los efectos adversos temporales que pudieran suceder en la economía local, contrarrestando los mismos con el crecimiento o la estabilidad económica en otros países de la región.



Bibliografía

- Aires, U. B. (13 de 06 de 2021). *UTN Buenos Aires*. Obtenido de <https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/detalle/curso/1548/curso-de-gestion-del-cliente>
- Alvarez Torres, M. G. (2006). *Manual De Planeacion Estrategica*. San Rafael, México: Panorama Editorial.
- Argentina.gob.ar. (19 de abril de 2021). *argentina.gob.ar*. Recuperado el 20 de abril de 2021, de Medidas para PyMEs por el Coronavirus: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-pymes-covid>
- Axon Training. (01 de 07 de 2021). *axontraining*. Obtenido de <https://axontraining.com/cursos/liderazgo-para-mandos-medios>
- Axon Training. (01 de 07 de 2021). *axontraining*. Obtenido de <https://axontraining.com/cursos/gestion-del-tiempo>
- Axon Training. (01 de 07 de 2021). *axontraining*. Obtenido de <https://axontraining.com/cursos/coaching-equipos>
- Axon Training. (01 de 07 de 2021). *axontraining*. Obtenido de <https://axontraining.com/cursos/mindfulness-del-estres-al-bienestar>
- Bellucci, M. (17 de marzo de 2020). *Clarín.com.ar*. Recuperado el 9 de abril de 2021, de https://www.clarin.com/sociedad/home-office-forma-trabajo-exploto-coronavirus_0_f_TW8yJM.html
- Boletinoficial.gob.ar. (6 de marzo de 2020). Recuperado el 26 de abril de 2021, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/226497/20200310>,
- Buenos Aires Times. (23 de marzo de 2021). *Buenos Aires Times*. Recuperado el 12 de abril de 2021, de <https://batimes.com.ar/news/economy/official-argentinas-economy-shrank-99-in-2020-confirms-indec.phtml>
- Cadena 3. (13 de 06 de 2021). *Cadena 3*. Obtenido de <https://comercial.cadena3.com/pdf/tarifario/tarifario-completo.pdf>
- Capacitarte. (13 de 06 de 2021). *Capacitarte*. Obtenido de https://www.capacitarte.org/curso/atencion_cliente_distancia



Christensen, C. M. (2015). *El dilema de los innovadores: cuando las nuevas tecnologías pueden hacer fracasar a las grandes empresas (gerencia de la innovación y cambio)*. New York: Harvard Business Review Press.

Cmi. (13 de 06 de 2021). *Cmi*. Obtenido de <https://www.cmi.com.ar/pdf/diarios/lavoz.pdf>

Cronista, E. (30 de marzo de 2021). *Balanza de pagos: la cuenta corriente terminó 2020 con superávit de casi u\$s 3000 millones*. Recuperado el 15 de abril de 2021, de <https://www.cronista.com/economia-politica/la-cuenta-corriente-registro-un-deficit-de-us-1372-millones-en-el-cuarto-trimestre/>

Economista, E. (21 de agosto de 2020). *El salario real está en su menor nivel en 18 años*. Recuperado el 6 de abril de 2021, de <https://eleconomista.com.ar/2020-08-el-salario-real-esta-en-su-menor-nivel-en-18-anos/>

EFE, A. (25 de marzo de 2021). *Argentina cerró 2020 con 11 % de paro por la pandemia pero se avizora una mejoría*. Recuperado el 22 de abril de 2021, de Argentina cerró 2020 con 11 % de paro por la pandemia pero se avizora una mejoría: <https://www.efe.com/efe/espana/economia/argentina-cerro-2020-con-11-de-paro-por-la-pandemia-pero-se-avizora-una-mejoria/10003-4497305>

Forbes Argentina. (30 de 06 de 2021). <https://www.forbesargentina.com>. Obtenido de <https://www.forbesargentina.com>: <https://www.forbesargentina.com/rankings/tarjetas-que-bancos-lideran-mercado-argentina-n2604>

Glassdoor. (13 de 06 de 2021). Obtenido de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/estad%C3%ADstico-sueldo-SRCH_KO0,11.htm

Glassdoor. (13 de 06 de 2021). Obtenido de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/buenos-aires-ingeniero-industrial-sueldo-SRCH_IL.0,12_IM963_KO13,33.htm

Glassdoor. (13 de 06 de 2021). *Glassdoor*, . Obtenido de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/economista-sueldo-SRCH_KO0,10.htm

Glassdoor. (01 de 07 de 2021). *Glassdor*. Obtenido de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/capacitador-sueldo-SRCH_KO0,11.htm



Grove, A. S. (2010). *Solo los paranoicos sobreviven: cómo aprovechar los puntos de crisis que desafían a todas las empresas*. New York: Currency.

Grupo del Banco Mundial. (05 de abril de 2021). *El Banco Mundial en Argentina*. Recuperado el 20 de abril de 2021, de El Banco Mundial en Argentina: [https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#:~:text=La%20pobreza%20urbana%20en%20Argentina,\)%20del%2057%2C7%25.&text=El%20Banco%20Mundial%20es%20un%20socio%20estrat%C3%A9gico%20de%20largo%20plazo%20de%20Argentina](https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#:~:text=La%20pobreza%20urbana%20en%20Argentina,)%20del%2057%2C7%25.&text=El%20Banco%20Mundial%20es%20un%20socio%20estrat%C3%A9gico%20de%20largo%20plazo%20de%20Argentina).

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (30 de marzo de 2021). *Balanza de pagos, posición de inversión internacional y deuda externa*. Recuperado el 6 de abril de 2021, de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-35-45>

iProUP. (30 de 06 de 2021). <https://www.iproup.com>. Obtenido de [https://www.iproup.com: https://www.iproup.com/finanzas/2610-bancos-vs-fintech-que-beneficios-otorgan-para-atraer-clientes](https://www.iproup.com/finanzas/2610-bancos-vs-fintech-que-beneficios-otorgan-para-atraer-clientes)

Kotler, & Philip. (2014). *8 Maneras de crecer*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

Michael E. Porter. (2008). *Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar industrias y competidores*. New York: Simon and Schuster.

Nación, L. (11 de junio de 2020). *Los números también hablan: cómo surgen y cuáles son los 15 tipos de cambio que hay en la Argentina*. Recuperado el 25 de abril de 2021, de Los números también hablan: cómo surgen y cuáles son los 15 tipos de cambio que hay en la Argentina: <https://www.lanacion.com.ar/economia/finanzas-personales-que-hacer-tus-ahorros-nid2377098/>

[nationalgeographic.com.es](https://www.nationalgeographic.com.es). (25 de marzo de 2020). Recuperado el 30 de abril de 2021, de https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/planeta-principal-beneficiado-por-coronavirus_15325

Neuwoo. (13 de 06 de 2021). Obtenido de <https://neuwoo.com.ar/salario/?job=Encuestador>

Neuwoo. (13 de 06 de 2021). *Neuwoo*, . Obtenido de <https://neuwoo.com.ar/salario/?job=Lic%20Administraci%C3%B3n>



Ricardo Pristupluk. (09 de 08 de 2019). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/los-precios-alquileres-locales-comerciales-su-nivel-nid2275906/>

Sainz De Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.

SantanderRío. (5 de febrero de 2015). <https://www.santander.com.ar/>. Recuperado el 11 de abril de 2020, de <https://www.santander.com.ar/>: <https://www.santander.com.ar/banco/wcm/connect/18eecf71-9d46-40cf-8887-ae52cd622c23/Informe+de+Prensa+Santander+R%C3%ADo+-+31+12+2015.pdf?MOD=AJPERES&CVID=mbXFLpH#:~:text=En%20particular%20para%20Santander%20R%C3%ADo,millones%20entre%20todos%20los%20tramo>

Suipac, E. (25 de febrero de 2021). <https://www.pagina12.com.ar>. Recuperado el 6 de abril de 2021, de <https://www.pagina12.com.ar>: <https://www.pagina12.com.ar/325826-la-economia-se-hundio-10-por-ciento-en-2020>

The Hindu Business Line. (21 de septiembre de 2020). *Pandemic positives for the IT sector*. Recuperado el 5 de abril de 2021, de <https://www.thehindubusinessline.com/opinion/editorial/pandemic-positives-for-the-it-sector/article32662034.ece>

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. Mexico: Pearson Educación.

Zonaprop. (13 de 06 de 2021). *Zonaprop*. Obtenido de <https://www.zonaprop.com.ar/propiedades/excelente-local-comercial-570-m-sup2--todo-rubro-47589078.html>

Anexo

Ilustración 4 – Anexo 1, Matriz BCG



Fuente: Elaboración Propia (2021)

Ilustración 5 – Anexo 2, Sueldo promedio Licenciado en Administración

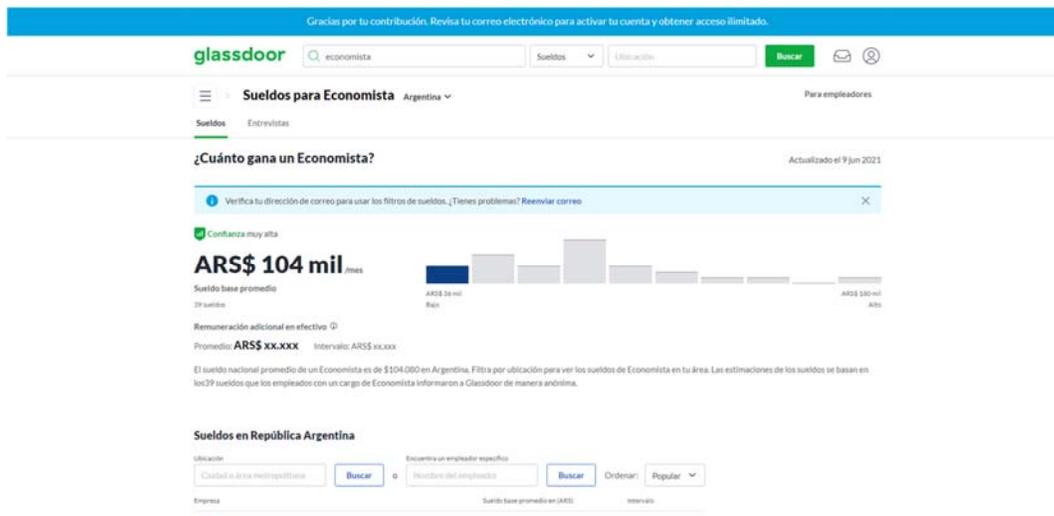


Fuente:(Neuvoo, Neuvoo, , 2021)

El cálculo realizado en la tabla 1 es: Sueldo mensual 20.000 * 10 meses, 3 licenciados = \$ 600.000

El cálculo realizado en la tabla 2 es: Sueldo mensual 20.000 * 5 meses, 5 licenciados = \$ 500.000

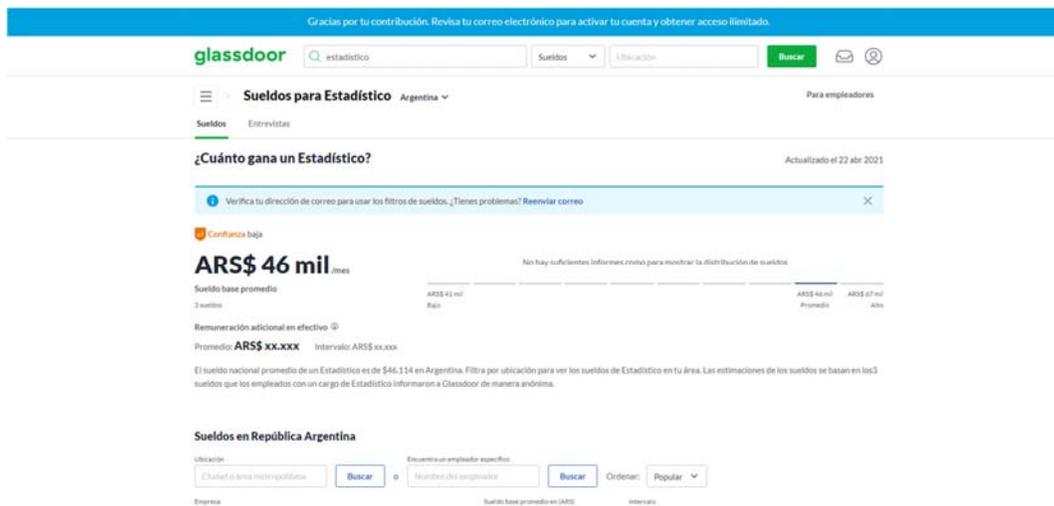
Ilustración 6 – Anexo 3, Sueldo promedio Economista



Fuente:(Glassdoor, Glassdoor, , 2021)

El cálculo realizado en la tabla 1 es: Sueldo mensual 104.000 * 5 meses, 1 economista = \$ 520.000

Ilustración 7 – Anexo 4, Sueldo promedio Estadístico



Fuente:(Glassdoor, 2021)

El cálculo realizado en la tabla 1 es: Sueldo mensual 46.000 * 5 meses, 8 estadísticos = \$ 1.840.000

Ilustración 8– Anexo 5, Sueldo promedio Encuestador



Fuente:(Neuvoo, 2021)

El cálculo realizado en la tabla 1 es: Sueldo mensual 18.000 * 5 meses, 10 encuestadores por cada estadístico = \$ 7.200.000

El cálculo realizado en la tabla 4 es: Sueldo mensual 18.000 * 2 meses, 1 encuestador= \$ 36.000

Ilustración 9 – Anexo 6, Especialización en Gestión del cliente

UTN.BA Centro de e-Learning

Categorías

¿Qué querés estudiar?

Empresas Institucional

Panel del alumno

Inicio > Estado > Curso > Administración de Empresas

Curso de Gestión del cliente

3 cuotas sin interés

Desarrollá estrategias de atención al cliente para mejorar la comunicación y fidelización del consumidor

Presentación

El vendedor profesional se enfrenta día a día con desafíos que se actualizan constantemente, cambian y lo fuerzan a adaptarse y desarrollar sus habilidades. Así, resulta primordial que la profesión de ventas centre su atención en el conocimiento de las herramientas necesarias para adaptarse y ser competitivo, a través de una visión multidisciplinaria del proceso de venta y el manejo de las relaciones interpersonales involucradas. En este curso, desarrollaremos los aspectos claves para la atención al cliente, desde el concepto central de servicio enfocado en el cliente, el desarrollo de las habilidades necesarias para satisfacer sus necesidades efectivamente, atender sus quejas y reclamos y, en un fin último, fidelizarlo. En conjunto con nuestros cursos "Profesional de ventas" y "Dirección de ventas", este curso conforma nuestro "Diplomado en ventas".

Modalidad: A distancia

- 100% a distancia
- Material descargable
- Acompañamiento de tutores
- En vivo o acceso a las grabaciones

Precio: ARS 11.220

25% del club de graduados

Inicio: 20/06/2021

Duración: 4 Semanas

Inscripción

Realizar consulta

Fuente: (Aires, 2021)

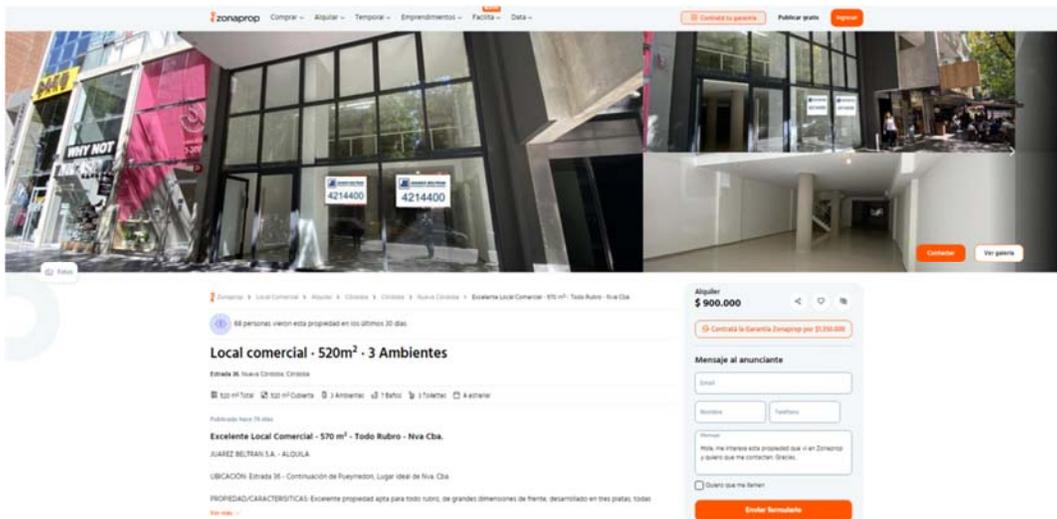
El cálculo realizado en la tabla 1 es: considerando capacitar 200 empleados, \$11.220 *200 = \$ 2.244.000

Ilustración 10 – Anexo 7, Nota de La Nación sobre precios de alquileres



Fuente: (Ricardo Pristupluk, 2019)

Ilustración 11 – Anexo 8, Precio mensual de alquiler en Nueva Córdoba



Fuente: (Zonaprop, 2021)

Para el caso de ésta estimación, tomando como referencia una nota de La Nación, y basándonos también un local en Nueva Córdoba, con 520m² con un precio mensual de alquiler de \$900 mil, apuntando a abrir un total de 125 sucursales en distintos puntos del país tenemos que el costo total sería de \$112.5 millones de pesos.



Ilustración 12 – Anexo 9, Precio por tarifas en páginas en Diario La Voz

2 / 7 | 100% | [Iconos de navegación]

COLONIA 170 (C1437JND) - Buenos Aires -Argentina
Tel. (54-11) 4943-8700

Tarifario Nacional

- > Espacios Comerciales
- > Normas Generales
- Tarifas: Avisos Grandes Formatos
- > Sección A
- > Clasificados: Notables, Destacados, Agrupados, Combos
- > Mundo D
- > Vos
- > Suplementos semanales
- > Oficiales
- > Solicitadas
- > Páginas y Suplementos Especiales
- Tarifas: Ubicaciones Fijas
- Tarifas: Avisos por módulo
- > Sección A
- > Clasificados
- > Mundo D
- > Vos
- > Suplementos semanales
- > Oficiales
- > Solicitadas
- > Páginas y Suplementos Especiales
- Tarifa de Avisos Funebres

SECCIÓN A > TARIFAS > Lunes a Viernes **LaVoz**

PÁG.	1 MÓDULO	PIE	FAJA - CABEZAL	LATERAL 2	1/2 PÁG.	LATERAL 3	RODA PÁGINA	1 PÁGINA
Tapa Color		\$217.490						
2			\$115.799					
3	\$38.350		\$230.097	\$766.992	\$958.740	\$1.150.487	\$1.472.624	\$1.917.479
4	\$24.101		\$144.809	\$482.029	\$602.537	\$723.044	\$925.496	\$1.205.073
5	\$36.422		\$218.533	\$728.442	\$910.553	\$1.092.663	\$1.398.609	\$1.821.105
6	\$23.852		\$143.113	\$477.043	\$596.304	\$715.565	\$915.923	\$1.192.608
7	\$34.902		\$209.411	\$698.037	\$872.547	\$1.047.056	\$1.340.231	\$1.745.093
8	\$23.802		\$142.815	\$476.048	\$595.061	\$714.073	\$914.013	\$1.190.121
9	\$33.082		\$198.494	\$661.646	\$827.058	\$992.469	\$1.270.360	\$1.654.115
Par hasta 16	\$23.362		\$140.173	\$467.242	\$584.053	\$700.864	\$897.105	\$1.168.106
Impar hasta 16	\$30.374		\$182.243	\$607.478	\$759.347	\$911.216	\$1.166.357	\$1.518.694
Pág. Econ. - Agro								
Par Posterior 17	\$22.722		\$136.334	\$454.446	\$568.057	\$681.668	\$872.536	\$1.136.114
Impar Posterior 17	\$28.962		\$173.770	\$579.233	\$724.041	\$868.849	\$1.112.127	\$1.448.082
Funebres								
Contratapa Sucesos	\$33.971		\$203.828	\$679.426	\$849.283	\$1.019.140	\$1.304.499	\$1.698.566

Formatos

- * Medida de la Página: 5 columnas x 10 módulos.
- * Compra por Módulos: hasta 15 inclusive.
- * Faja o Cabezal se multiplica por 1, 2 o 3 según alto total en módulos.

Recargos

Color: 30%

Roba Página: 20% (siempre que el ancho del aviso sea de 4 columnas se aplica este concepto)

MÓDULOS NO COMERCIALIZABLES

*Máximo Permiso: 6 módulos de alto; excepto página, 1/2 página, laterales y rotapágina NO SE PUEDE OFRECER ALTURAS DE 7 a 9 MÓDULOS.

Fuente: (Cmi, 2021)

Precio de publicidad por medio de diarios, por apertura de sucursal, tomando como ejemplo el Diario la Voz del Interior, reservando la página par, media página a un precio de \$568.057, por cada sucursal (125 sucursales), tenemos un costo total de \$ 71.007.125



Ilustración 13 – Anexo 10, Precio por segundos en radio Cadena 3

4 / 12 | - 100% + | [Iconos]

Mención mínima: 5 (cinco) segundos

22:00 a 24:00 | El super domingo | \$875,00.-

CADENA 3
ARGENTINA

PLAZA CADENA

Micros de RADIOINFORME TRES
Lunes a Viernes
08:30 a 08:30 horas.

La mejor noticia del día

Siempre hay algo bueno para comunicar y la mejor noticia del día es el micro que se presenta como muy positivo a la audiencia de Cadena 3. A cargo del Sr. Miguel Clarí, la presentación y cierre de la mejor noticia del día es la asociación ideal para las marcas que buscan estar presentes en el momento de iniciar de forma positiva el día.

Horario de emisión a las 07:30 horas aproximadamente. Presentación y cierre comercial de 20"

Precio mensual del auspicio: _____ **\$550.000***

Pronóstico del tiempo

Los datos del tiempo y el pronóstico del día son datos que la audiencia espera atentamente cada día. Durante el programa, el conductor los reitera en cuatro oportunidades.

Consta de 5" de publicidad en cada presentación.

Precio mensual del auspicio: _____ **\$550.000***

Titulares de los diarios nacionales y locales

Consiste en la presentación y cierre de la lectura de los titulares de los principales diarios locales y nacionales. Un resumen de noticias para contar con un paneo de información básica que permite arrancar el día informados. La lectura de los titulares está a cargo del conductor del programa Sr. Miguel Clarí y se realiza en dos oportunidades a lo largo del programa, en los horarios aproximados de las 08:20 y 07:30 horas.

Presentación y cierre comercial de 15" en cada uno de los horarios.

Precio mensual del auspicio (en los dos horarios) _____ **\$750.000***

*Estos precios no incluyen IVA.

Las notas destacadas de Radioinforme 3

Enumeradas por su conductor, el Sr. Miguel Clarí, al cierre del programa, con las frases más importantes expresadas por los entrevistados en el día.

Presentación comercial 20" entre apertura y cierre.

Precio mensual del auspicio: _____ **\$550.000***

Fuente: (Cadena 3, 2021)

Precio de publicidad por medio de radio, por apertura de sucursal, tomando como ejemplo la radio Cadena 3, presentación y cierre comercial de 20 segundos, en el segmento de la Mejor Noticia del Día, \$550.000, 2 comerciales, tenemos un costo total de \$1.100.000



Ilustración 14– Anexo 11, Especialización en Atención al Cliente y Calidad en Servicio

The screenshot shows the Capacitarte website interface. At the top, there is a navigation bar with 'Curso Online en Vivo', 'Capacitate', 'Nuestro Sistema', 'Comunidad', 'Preguntas', and 'Contacto'. A search bar is present with the text 'Busca Cursos y Categorías'. Below the navigation, there are several course categories: 'Cursos Online Zoom', 'Cursos Online 24/7', 'Cursos por Sede', 'Programas Ejecutivos', 'Cursos Gratuitos', 'Capacitación In Company', and 'Blog'. The main content area features a course titled 'Curso de Atención al Cliente y Calidad en Servicio (a Distancia)' with a 5-star rating and 142 reviews. A call to action says 'Para agendar - Cursos a distancia con comienzo inmediato'. The course price is prominently displayed as '\$ 4.770'. Below the price, there is a 'INSCRIBIRME' button. The page also includes a section for 'Ubicación de la sede' with a small image of a woman.

Fuente: (Capacitarte, 2021)

El cálculo realizado en la tabla 2 es: considerando capacitar 200 empleados
 $\$4.770 * 200 = \$ 954.000$

Ilustración 15 – Anexo 12, Especialización en Atención al Cliente y Calidad en Servicio

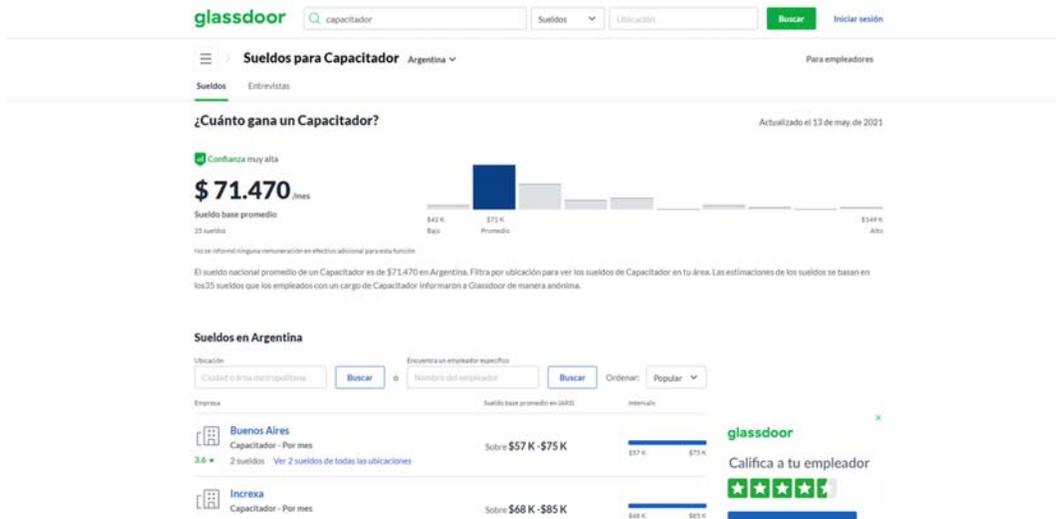
The screenshot shows the Glassdoor website interface. At the top, there is a blue banner with the text 'Gracias por tu contribución. Revisa tu correo electrónico para activar tu cuenta y obtener acceso ilimitado.' Below this, the Glassdoor logo is visible. A search bar contains 'Ingeniero Industrial' and 'Buenos Aires'. The main content area is titled 'Sueldos para Ingeniero Industrial Buenos Aires'. It features a bar chart showing salary distribution with a peak at 'ARS\$ 120 mil Promedio'. Below the chart, the text states 'El sueldo promedio de un Ingeniero Industrial es de \$120.472 en Buenos Aires. Las estimaciones de Sueldos se basan en los 142 sueldos que los empleados con un cargo de Ingeniero Industrial en Buenos Aires informaron a Glassdoor de manera anónima.' At the bottom, there is a section for 'Sueldos en Buenos Aires, Argentina' with a search bar and filters.

Fuente: (Glassdoor, 2021)

El cálculo realizado en la tabla 4 es: Sueldo mensual 120.000 * 5 meses, 5 ingenieros= \$ 3.000.000



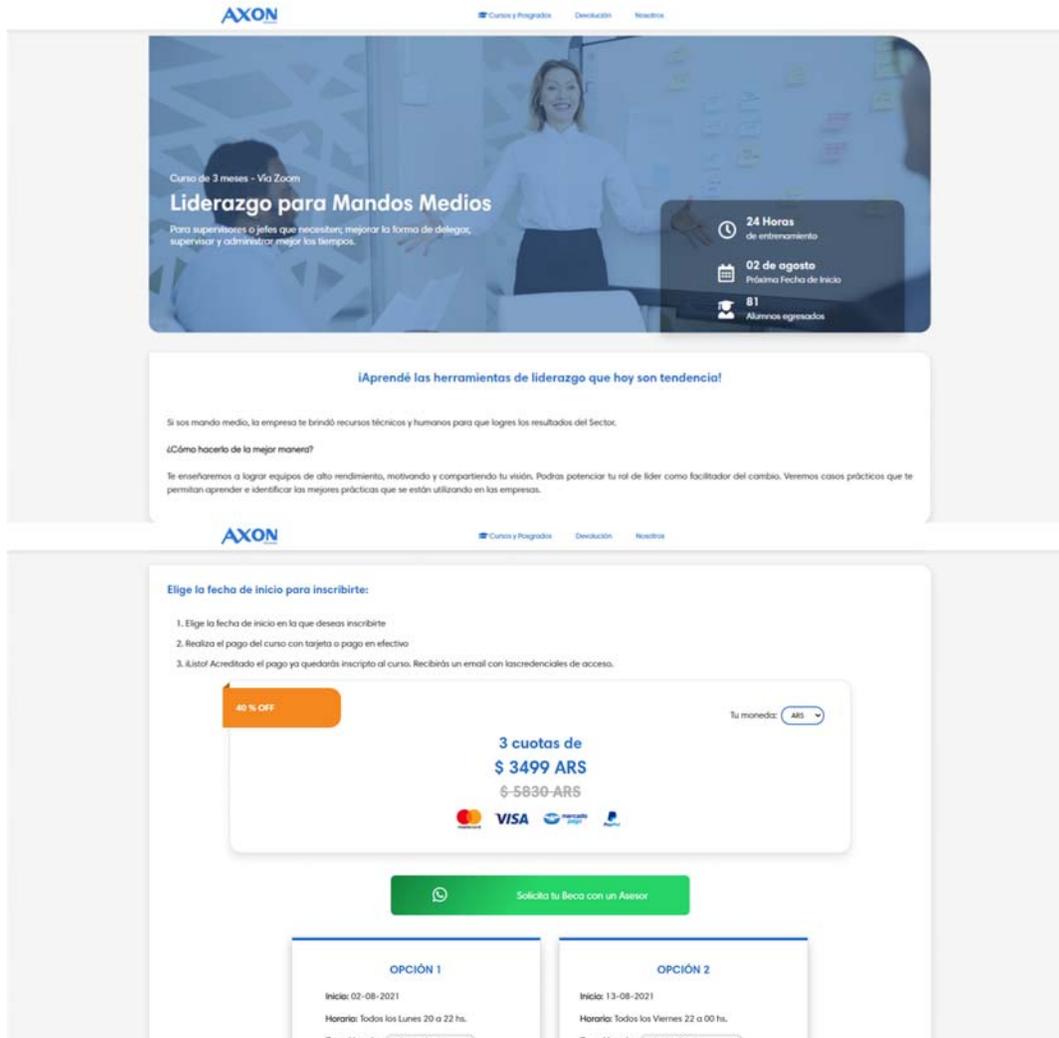
Ilustración 16 – Anexo 13, Sueldo promedio Capacitador



(Glassdoor, 2021)

El cálculo realizado en la tabla 4 es: Sueldo mensual \$71.470 * 16 meses, 2 capacitadores= \$ 2.287.040

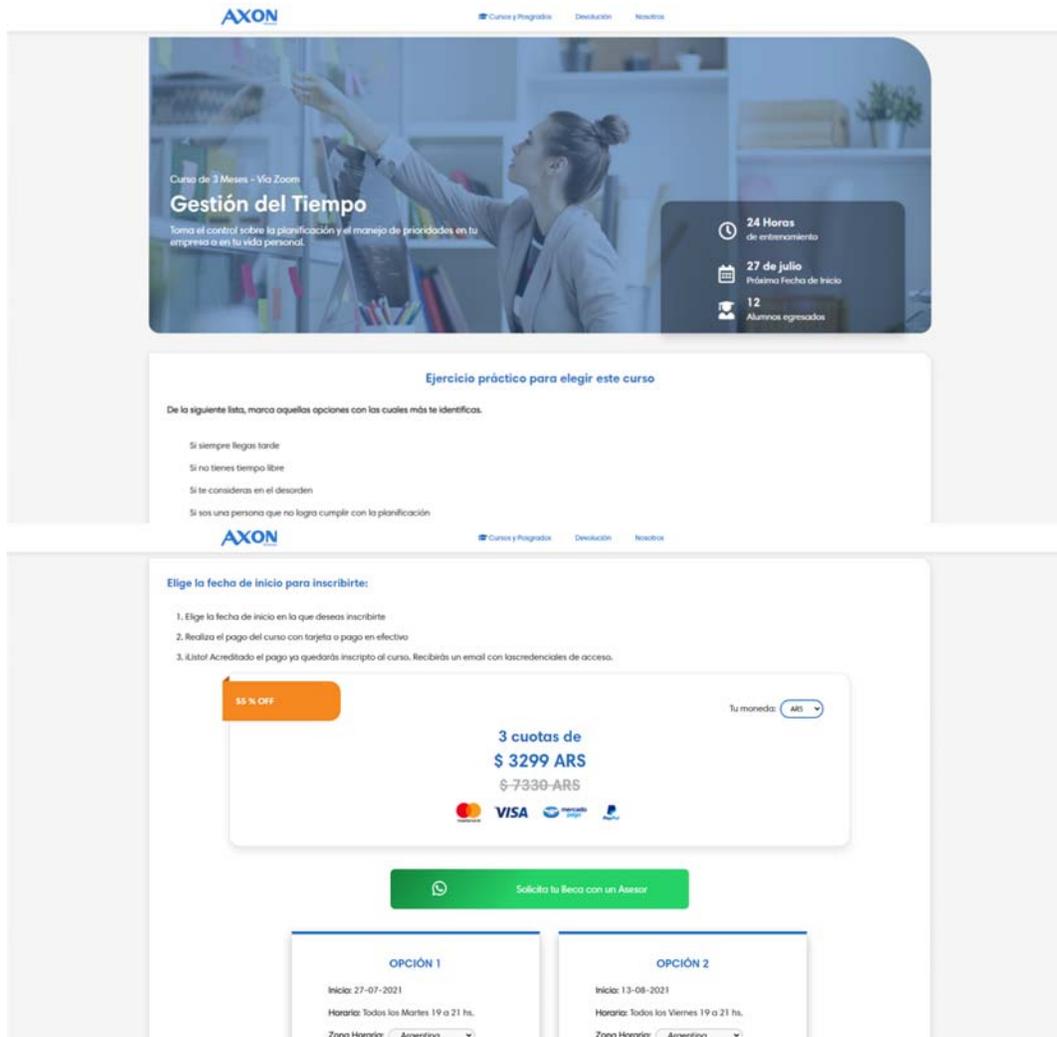
Ilustración 17 – Anexo 14, Especialización en Liderazgo para Mandos Medios



(Axon Training, axontraining, 2021)

El cálculo realizado en la tabla 4 es: considerando capacitar 50 empleados *
 $\$10.497 (3 \text{ cuotas de } \$3.499) = \$ 524.850$

Ilustración 18– Anexo 15, Especialización en Gestión del Tiempo



(Axon Training, axontraining, 2021)

El cálculo realizado en la tabla 4 es: considerando capacitar 50 empleados *

\$9.897 (3 cuotas de \$3.299) = \$ 494.850

Ilustración 19 – Anexo 16, Especialización en Coaching para equipos de trabajo

AXON

Cursos y Programas Descripción Noticias

3 Meses - Vía Zoom

Coaching para equipos de trabajo

Descubrí, cómo aumentar la motivación interna y elevar la productividad de las personas. Además de sostenerlas en el tiempo y con rápidos resultados.

24 Horas de entrenamiento

09 de julio Próxima Fecha de Inicio

154 Alumnos egresados

¡Construí equipos que trabajan con fluidez, y haz crecer a la empresa!

El coaching de equipos es un proceso de acompañamiento hacia todas las personas que componen una empresa, para que a través de técnicas de descubrimiento, puedan colaborar conjuntamente hacia el logro de objetivos.

En este curso vas a encontrar herramientas para cada acción, decisión, y comunicación dentro del equipo de trabajo. Aprenderás cómo colaborar con las personas para transformar "grupos" en "equipos colaborativos" enfocados en los objetivos; verás que los integrantes se sentirán comprometidos y con claridad para conseguir mejores resultados.

"Reunirse en equipo es el principio, mantenerse en equipo es el progreso, trabajar en equipo asegura el éxito"

HENRY FORD

AXON

Cursos y Programas Descripción Noticias

Elige la fecha de inicio para inscribirte:

1. Elige la fecha de inicio en la que deseas inscribirte
2. Realiza el pago del curso con tarjeta o pago en efectivo
3. ¡Listo! Acreditado el pago ya quedarás inscripto al curso. Recibirás un email con las credenciales de acceso.

37 % OFF

Tu moneda: ARS

3 cuotas de
\$ 3950 ARS
\$ 6270 ARS

VISA

Solicita tu Beca con un Asesor

OPCIÓN 1

Inicio: 09-07-2021

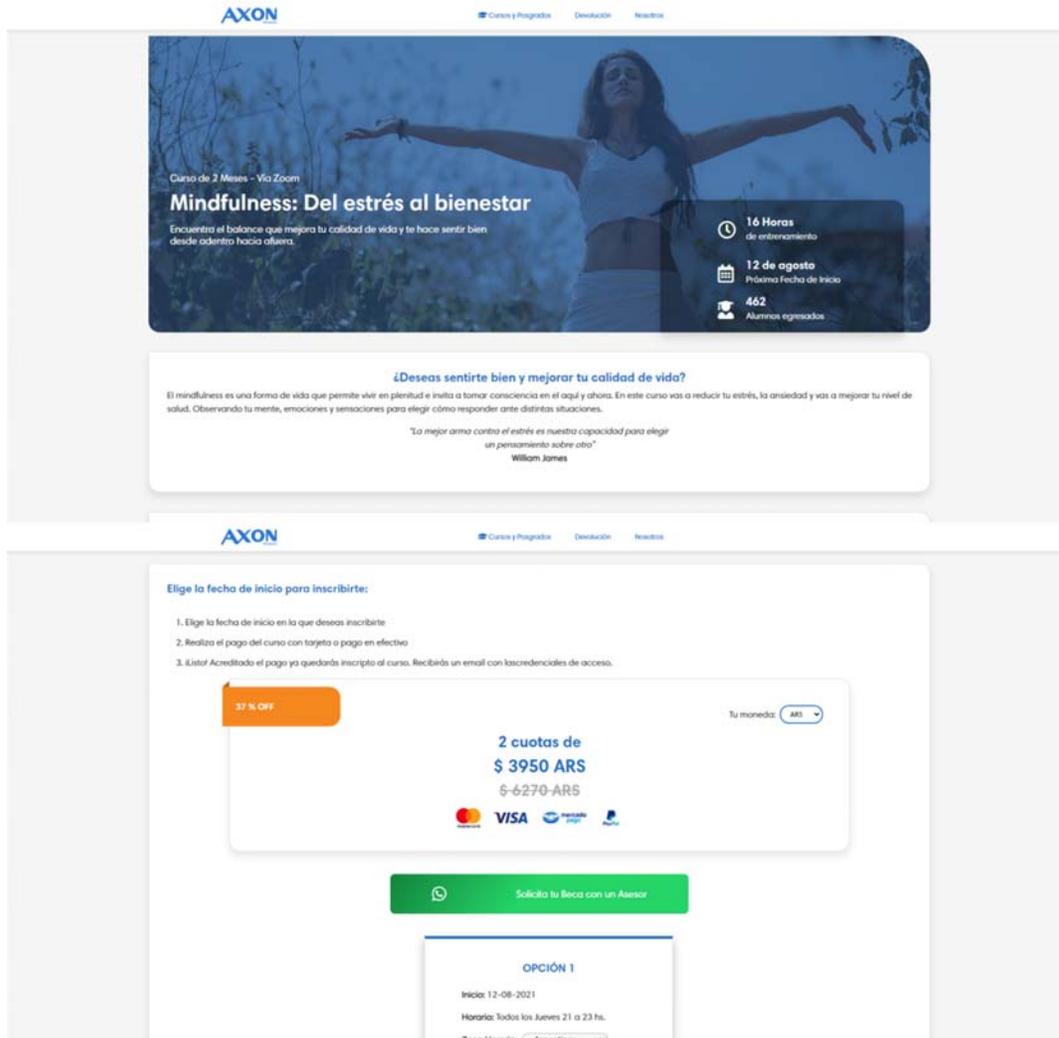
Horario: Todos los Viernes 20 a 22 hs.

Zona Horaria: Argentina

(Axon Training, axontraining, 2021)

El cálculo realizado en la tabla 4 es: considerando capacitar 50 empleados *
 $\$10.500 (3 \text{ cuotas de } \$3.950) = \$ 592.500$

Ilustración 20 – Anexo 17, Especialización en Mindfulness



(Axon Training, axontraining, 2021)

El cálculo realizado en la tabla 4 es: considerando capacitar 50 empleados *
\$10.500 (3 cuotas de \$3.950) = \$ 592.500



Ilustración 21 – Anexo 18, Estado de resultados de Naranja S. A, VAN, TIR y ROI

ESTADO DE RESULTADOS			
(Cifras expresadas en miles de pesos)	al 31/12/2022	al 31/12/2021	al 31/12/2020
Ventas Netas			
Ingresos netos por servicios	\$ 79.483.065,13	\$ 54.328.821,01	\$ 37.135.216,00
Costos			
Egresos operativos	\$ 47.603.343,34	\$ 32.538.170,43	\$ 22.240.718,00
Cargos por incobrabilidad neto de recuperos	\$ 9.509.593,12	\$ 6.500.063,65	\$ 4.442.969,00
Total Costos de Ventas	\$ 57.112.936,46	\$ 39.038.234,08	\$ 26.683.687,00
Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades	\$ 22.370.128,67	\$ 15.290.586,93	\$ 10.451.529,00
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	\$ 56.490,76	\$ 38.612,96	\$ 26.393,00
Efecto de reexpresion	\$ 11.025.866,90	\$ 7.536.477,72	\$ 5.151.386,00
Resultado antes de Imp. a las Ganancias	\$ 11.287.771,01	\$ 7.715.496,25	\$ 5.273.750,00
Impuesto a las Ganancias	\$ 4.190.345,94	\$ 2.864.214,58	\$ 1.957.768,00
Resultado Final	\$ 7.097.425,08	\$ 4.851.281,67	\$ 3.315.982,00
Utilidad Bruta	\$ 22.370.128,67	\$ 15.290.586,93	\$ 10.451.529,00
Imp a las Ganancias	\$ 7.829.545,04	\$ 5.351.705,42	\$ 3.658.035,15
Utilidad Neta con Planes de Accion	\$ 14.540.583,64	\$ 9.938.881,50	\$ 6.793.493,85

Fuente: Elaboración Propia (2021)



Ilustración 22 – Anexo 19, VAN, TIR y ROI

Inflacion anual según INDEC	46,30%
Objetivo del plan de Implementacion:	14%
Valor de la última utilidad más el 35% a lograr	\$ 993.639,51
Nueva utilidad al 2023	\$ 8.091.064,59
Inversion a realizar sin IVA incluido	\$ 205.992,87
Inversion a realizar (sin iva incluido)	-\$ 205.992,87
Flujo P1	\$ 6.793.493,85
Flujo P2	\$ 9.938.881,50
Flujo P3	\$ 14.540.583,64

Roi	$\frac{((\text{Ingresos} - \text{Inversion}) / \text{Inversion}) \times 100}{}$	Crecimiento Anual
Roi	382,37%	127,46%

Utilidad Bruta (Ingresos - Egresos)	\$ 22.370.128,67
Impuesto a las Ganancias (UB * 35%)	\$ 7.829.545,04
Utilidad Neta de Planes de Accion (UB- Imp a Gananc)	\$ 14.540.583,64
Tasa de Referencia Leliq	56%
VAN	\$ 5.842.880,82
TIR	3344%

Fuente: Elaboración propia (2021)