



Trabajo Final de Grado

Tarjeta Naranja. Planificación Estratégica.

“Planificación estratégica de Tarjeta Naranja con el objetivo de aumentar los niveles de ventas, potenciando la utilización de canales digitales”

Licenciatura en Administración de Empresas

Shmit, Leonel Ivan

DNI: 32.653.750

Legajo: VADM21134

Tutor: Carlos Vittar

Agradecimientos

Quiero agradecer a mi familia, los que están como aquellos que ya no están, y a todas esas personas que fueron parte de este camino, sin ellos no hubiese sido posible cumplir la meta. “Si existe voluntad, el resto es cuestión de tiempo”.

Resumen

El trabajo final de grado consiste en el desarrollo de planificación estratégica en la empresa financiera Tarjeta Naranja SA, con la finalidad de contrarrestar los bajos niveles de ventas por medio de canales digitales.

Fue necesario llevar a cabo un relevamiento de la situación interna y del entorno para conocer con certeza el ámbito donde se encuentra inmerso. A partir del mismo, se consideró oportuno implementar una estrategia de diferenciación con la finalidad de aumentar el posicionamiento.

Para lograrlo será necesario ejecutar mejoras en el sitio web, implementar sistema de beneficios para clientes, publicidad en redes sociales y capacitación.

La herramienta de gestión: planificación estratégica, mejorará los márgenes de rentabilidad y brindará información para desarrollar, en un futuro, el Cuadro de Mando Integral. Indicando también recomendaciones del sector a potenciar.

Palabras Claves: Planificación, Estrategia, Diferenciación, Comercio Digital.

Abstract

The final degree project consists of the development of strategic planning in the financial company Tarjeta Naranja SA, in order to counteract the low levels of sales through digital channels.

It was necessary to carry out a survey of the internal situation and the environment to know with certainty the area where it is immersed. From it, it was considered appropriate to implement a differentiation strategy in order to increase positioning.

To achieve this, it will be necessary to execute improvements in websites, implement a system of benefits for customers and advertising on social networks.

It is concluded that thanks to the management tool, profit margins will be improved. This will provide information to develop, in the future, Balanced Scorecard and the importance of application of Customer Analytics and Big Data tools in the commercial sector.

Keywords: Planning, Strategy, Differentiation, Digital Commerce.

Índice

Introducción	5
Análisis de Situación	8
<i>Análisis Macro Entorno (Pestel)</i>	8
<i>Factores políticos</i>	8
<i>Factores económicos</i>	9
<i>Factores Sociales</i>	10
<i>Factores Tecnológicos</i>	11
<i>Factores Jurídicos-Legales</i>	11
<i>Factores Ambientales</i>	12
<i>Análisis Microentorno (5 Fuerzas de Porter)</i>	13
<i>Poder de negociación de los clientes</i>	13
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	13
<i>Amenazas de nuevos competidores</i>	13
<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	14
<i>Rivalidad de competidores existentes</i>	14
<i>Cadena de valor</i>	15
<i>FODA</i>	17
<i>Matriz BCG</i>	19
Marco Teórico	21
Diagnóstico y Discusión	25
Propuesta	27
<i>Objetivos Generales:</i>	27
<i>Objetivos Específicos:</i>	27
<i>Alcance:</i>	28
<i>Planes de Acción:</i>	28
<i>Presupuestos</i>	34
<i>Flujo de Fondos</i>	37
Conclusiones y Recomendaciones	39
Bibliografía	41
Anexos	46

Introducción

El presente estudio hace referencia a un Reporte de Caso de Tarjeta Naranja SA. A los fines de brindar asesoramiento, se analizaron los procesos y estrategias de la situación actual pudiendo denotarse que uno de sus problemas es el escaso nivel de ventas a través del canal digital. Varias pueden ser las causas: deficiencia en la forma de ofrecer productos y servicios, escaso desarrollo tecnológico en función a la exigencia de la demanda, el auge de la elevada creación de compañías Fintech en el país en los últimos años, no posibilitando incrementar los márgenes de ganancias. Para contrarrestar este efecto se llevará a cabo la planificación estratégica a los fines obtener mayor rentabilidad.

Tarjeta Naranja nació en el año 1985, en la Provincia de Córdoba, como un medio de pago de cuentas corrientes de la casa de deportes Salto 96, fundada por David Ruda y Gerardo Asin. En 1995 logra una mayor expansión en todo el país, como consecuencia de que el Banco Galicia ingresa como accionista en la firma, permitiendo mayores ofertas de planes y beneficios a los clientes.

Con el paso del tiempo logra concretar alianzas con Visa, Master Card y American Express permitiendo el uso de este medio de pago a largo de todo el país.

En el año 2017 cambiaron de identidad y pasaron a llamarse “Naranja”, a fin de ofrecer y difundir diferentes productos los cuales se encuentran interconectados a través de sus canales digitales. En 2018 se fusiona con Tarjeta Nevada llegando a Mendoza y San Juan alcanzando mayor cobertura en todo el país.

En 2019 se produjo el lanzamiento de Naranja X, su Fintech. Llegaron a constituir un ecosistema de productos y servicios digitales comprometidos con la sustentabilidad económica, ambiental y social. En ese año se inauguran las principales Sucursales del Futuro, nuevo modelo de atención al cliente orientado a la interacción digital y personal en un ambiente innovador.

Entre los principales servicios se encuentran: Tarjetas de Crédito, Seguros, Asistencia al viajero, Préstamos Personales, Tienda Naranja, Naranja on Line, Naranja Viajes, Naranja Pos, Naranja X, Producto Editoriales, Viajes, Entretenimiento: HBO y Movieclub.

Posee dos tipos de clientes: los llamados comercios amigos, por ejemplo: Movistar, Wal-Mart, Dexter, Cablevisión, Aerolíneas Argentinas, Fibertel, La Caja Seguros, entre otros; y por otro lado las personas (Naranja,2019).

Tarjeta Naranja facilita acercarse a sus usuarios de modo presencial, a través 175 sucursales y deben adicionarse los centros de atención distribuidos a lo largo del país. También cuenta con 28 BRM (Terminales de Cobro), 10 de Tasis (Terminales de Autoservicio), 6 Sectores de Atención 24 hs y Redes Sociales (Naranja,2022).

Antecedentes de Campo Teórico

En cuanto al marco teórico podemos referir que la planificación estratégica según indica David (2013), “es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permite que una empresa alcance sus objetivos” (p. 5), esto posibilita utilizar y lograr producir oportunidades para el futuro. El plan estratégico es el efecto del proceso de elegir entre los diferentes cursos de acción a seguir, buscando lograr mejoras en forma integral en toda la organización y así poder llevar a la misma hacia el camino del éxito (David ,2013).

Una correcta utilización de esta herramienta facilita lograr ventaja competitiva. Según Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland (2012), “la ventaja competitiva proviene de la capacidad para satisfacer las necesidades de los consumidores con más eficiencia” (p. 6), enfocando a la empresa a diferenciarse de sus competidores, para ello es importante la flexibilidad ante el cambio de estructuras y hábitos de consumo (Thompson et al., 2012).

Antecedentes de Campo

En cuanto a los antecedentes de campo podemos citar al Banco Santander, quien en el año 2019 destinó una inversión de 5.000 millones de euros en tecnología para adaptarse a los cambios que trajeron aparejado producto de la pandemia COVID-19, como así también a las nuevas formas y necesidad que exigen los consumidores. Para el 2020 se centraron en tres estrategias de crecimiento: One Santander, Pago Nxt y Digital Consumer Bank. One Santander buscó generar mayor cantidad de clientes por medio de canales digitales y mejorar ratios de eficiencia. Fue necesario contar con una plataforma de pagos digitales para lograr lealtad y escalabilidad de clientes, por ello se nutrieron de Pago Nxt. Por último, Digital Consumer Bank permitió diseñar un negocio para financiar el consumo no solo de forma presencial sino con foco en la

parte digital. Además de contar con tecnología de última generación para cumplir con las estrategias, también se hizo imprescindible contratar a más de 2000 expertos digitales y capacitar al personal para lograr contar con las competencias y capacidades adecuadas (Santander, 2020).

Otro antecedente es el que concierne al Banco Industrial y Comercial de China (ICBC) quien fue uno de los precursores de la venta de servicios financieros digitales. En el año 2016 adquirieron la herramienta Digital Analytics, desarrollada por IBM. La misma facilitó obtener información de los clientes actuales y potenciales para conocer cuáles son sus hábitos e intereses. Al poder lograr mayor entendimiento de los comportamientos de éstos, se focalizaron en mejorar la forma de ofrecer sus servicios existentes y en las necesidades de cada usuario en función a la información reunida (Cronista, 2017).

Análisis de Situación

Una de las principales dificultades por la que atraviesa Tarjeta Naranja es el nivel de ventas mediante el canal digital, el cual se traduce en menores márgenes de ganancia para la empresa. Los motivos pueden ser varios: deficiencia en la forma de ofrecer productos y servicios, escaso desarrollo tecnológico en función a lo que el canal de venta exige, el auge de la elevada creación de compañías Fintech en el país en los últimos años.

Vamos abordar las diferentes herramientas de análisis, comenzando desde lo más general hacia la más específica situación de la empresa. La primera es el PESTEL para tener un panorama de la situación macro, luego pasamos las a 5 Fuerzas de Porter para tener una mirada del sector donde se encuentra la empresa. Seguidamente continuamos con la Cadena de Valor y Matriz BCG para examinar la empresa desde su interior. Por último, aplicaremos el análisis FODA que nos permite realizar una conclusión de la situación externa e interna de la firma.

Análisis Macro Entorno (Pestel)

Factores políticos

De cara a este año el gobierno se planteó llevar adelante las siguientes acciones para ganar terreno en las elecciones del año próximo:

- Leyes de Energía y Agro: mediante el Plan de Electromovilidad promocionar la agroindustria permitiendo atraer inversiones que produzcan efectos positivos en las exportaciones.
- Consenso Fiscal: Haciendo hincapié en la responsabilidad fiscal, para aumentar el gasto público más allá del incremento del PBI.
- Plan Industrial: Un programa que apunta a estimular a la industria a través de asistencias crediticias y obtención de privilegios impositivos.
- Obra Pública: Acrecentar la inversión de la obra pública en un 75% (Cronista, 2022).

Esta batería de medidas, en su mayoría, tienen la finalidad de estimular las inversiones y, por consiguiente, el consumo. Si se da esta situación proporcionaría un escenario muy interesante para el sector financiero.

Uno de los puntos principales de este gobierno es el acuerdo que se logró con el Fondo Monetario Internacional para la refinanciación de 44.500 millones de dólares. A través del mismo se logró evitar el default, pero deberá trabajar muy arduamente para cumplir con sus obligaciones: reducir el déficit del PBI y la inflación, aumentar las reservas de BCRA y reducir los subsidios en energía (El País, 2022). Estos hechos representan una estabilidad para el sector financiero, sin embargo, lo convierte en una amenaza ya que los ajustes para cumplir con las métricas del fondo impactarían negativamente sobre el mercado.

Factores económicos

Para el año 2022 nos podemos encontrar ante un crecimiento del 3,5% de la actividad y un déficit primario del 2,5% del PBI. Por el acuerdo con el FMI se deberá tener mayor responsabilidad fiscal y cumplir lo acordado, ajustando los subsidios tanto sociales como energéticos. Según economistas se estima que el tipo de cambio llegue a \$ 160 a fin de año y las tasas de interés a un 44% para hacer frente al crecimiento paulatino y constante de la inflación. Esta última se espera que cierre en alrededor del 55% anual. El aumento elevado de estos tres indicadores llevaría a un menor crecimiento del sector financiero (BBVA, 2022).

Las tasas nominales anuales ponderadas de préstamos de los Otros Proveedores No Financiero de Créditos aumentaron a un 93%, llevando una brecha de alrededor del 40% en función a las tasas que manejan las entidades financieras según establece el BCRA. Determinando una desventaja por parte de las empresas no financieras de crédito, con respecto a las entidades bancarias (Cronista, 2021).

A fines del 2021 la tasa de desempleo fue del 7%, la más baja desde el 2016, pero cabe destacar que un 33% de los puestos de trabajo que fueron creados en el último trimestre tienen la condición de trabajo formal (Cronista, 2022).

El consumo crecerá a un ritmo bajo de alrededor de un 4%. Se espera una baja en la medida que los servicios e impuestos sufran ajustes. El índice de inflación seguirá por encima de las paritarias salariales, llevando a las familias argentinas a contar con menor poder adquisitivo para el consumo masivo (El Economista, 2022).

Si bien el índice de pobreza bajó en el último semestre del 2021 hasta un 37,3%, se prevé para el primer semestre del 2022 un aumento del percentil, dadas las

subas de precios proyectadas en los alimentos y en la tasa de inflación (Página 12, 2022).

Los altos crecimiento de los índices de pobreza como de trabajo informal, sumado al lento crecimiento de la economía originaran un riesgo en el sector en cuestión.

Factores Sociales

A comienzos de 2022 se registraron la mayor cantidad de contagios de COVID-19 desde el inicio de la pandemia, siendo el porcentaje de hospitalizados y muertos muy bajos en función a los contagios. Esta situación sumada al ritmo de vacunación permitió levantar una gran cantidad de restricciones de actividades, favoreciendo no solo la reactivación, sino también el consumo (BBVA, 2022).

Como consecuencia de la pandemia han cambiado, evolucionado y nacido nuevos hábitos de consumo. Existe una tendencia marcada a disfrutar momentos de ocio, placer, bienestar, gozar de buena salud, y conciencia medioambiental por encima del consumo de bienes materiales. Tanto la accesibilidad como inmediatez se han transformado características habituales de los productos/servicios. El consumo virtual ha ganado cierto terreno con respecto al consumo en forma presencial, convirtiéndose en una oportunidad a explotar por partes de las empresas que pertenecen al sector (El Economista, 2022).

El Indec evidencia que hubo una mejora con respecto a la distribución de los ingresos medidos en función al coeficiente de Gini en el año 2021. La medición del ingreso per cápita se realiza a través de 10 tramos llamados deciles, en donde el decil 1 es el más bajo y el 10 más alto, a partir de ello podemos mencionar que el ingreso promedio mediano (decil 5) equivale a 13 ingresos promedios más bajos (decil 1). Otro punto importante es el poder de concentración de los ingresos en la población, el 20% de aquellos hogares con mayores ingresos aglutina casi el 40% del ingreso total, mientras que el 20% de los hogares con menor ingreso no llega al 10%. Se le debe prestar atención a estos ratios ya que el segmento de los clientes, pertenecientes a nuestro caso, se encuentran de la media hacia abajo en la distribución y provocaría dificultades mientras no puedan obtener mayores ingresos (Página 12, 2022).

Factores Tecnológicos

La pandemia ha acelerado la implementación de la banca digital. El sector financiero se ve obligado a la utilización de la tecnología no solo a las demandas de los clientes, sino también para acompañar al cambio hacia la transformación digital de nuevos modelos de negocios. Se disrumpe una gran cantidad de las billeteras electrónicas, que contienen el uso de la tecnología NFC y contactes las que se encuentran en la mayoría de celulares y smartphones permitiendo realizar un sin números de operaciones financieras de manera ágil e inmediata (Ámbito, 2021).

En cuanto al desarrollo tecnológico se espera realizar un plan, entre el Ente Nacional de Comunicaciones (ENCAMON) y la Empresa Argentina de Soluciones Satelitales SA (ARSAT), con la intención de llegar a mayor cantidad de argentinos por intermedio de fibra óptica (Cronista ,2022).

Con la evolución de la tecnología han aparecido nuevos productos financieros, uno de los más importante son las llamadas Fintech. Actualmente en la Argentina hay 330 compañías de este tipo que emplean a unas 30.000 personas. El pago a través de QR o billetera virtual se ha convertido en moneda corriente en la mayoría de los comercios. Pero no son las únicas verticales con la que cuenta el sector, también se encuentran: créditos, proveedores digitales, criptoactivos, blockchain, seguros, inversiones, entre otros. Se cree que este sector seguirá creciendo en poco tiempo a pasos agigantados en el mercado local, posibilitando atraer inversiones desde el extranjero (La Nación, 2022).

Cabe destacar que el potenciamiento del empleo de nuevas tecnologías y las inversiones que se requieren ejecutar para aumentar radio de cobertura, proporciona un escenario optimista.

Factores Jurídicos-Legales

El Comunicado “A” 7407/2021 del Banco Central de República Argentina determina que tanto las entidades financieras como no financieras emisoras de tarjetas de créditos, no pueden financiar compras en cuotas de servicios turísticos en el exterior a partir del 26 noviembre de 2021, boicoteando los niveles de ventas de turismo internacional. (Banco Central de República Argentina, 2021).

En abril del 2022 la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios firmó el cierre de la paritaria en un 59,5% de incremento en los sueldos básicos al 31 de marzo de 2023, el mismo se irá efectuando en forma gradual (Ámbito, 2022).

La ley N° 27.555 de teletrabajo entra en vigencia a partir del 1° de abril del año 2021. La cual considerará teletrabajo cuando exista un vínculo laboral desde un espacio diferente al del empleador por medio de canales digitales, siempre que el trabajo se realice en forma continua y no en forma discontinua o esporádica (Boletín Oficial República Argentina, 2021).

El aumento en los costos de mano de obra llevaría a un aumento de los costos totales, pero pueden minimizarse a través de la nueva modalidad de teletrabajo, reduciendo los costos de instalaciones e infraestructura.

Factores Ambientales

Existe una tendencia de las llamadas “Finanzas Sostenibles”, las cuales brindan recursos financieros a entidades que tengan finalidades de lograr beneficios sociales. Las organizaciones pueden obtener financiación mediante dos vías: directa e indirecta. La directa, es por emisión de bonos verdes que servirán para financiar sus propios proyectos sustentables y ambientales. La vía indirecta, se aplica para financiar a aquellas instituciones que presenten proyectos, desarrollen productos o presten servicios con visión de reducir el impacto ambiental. (Ámbito, 2021)

En función del comunicado 7277 emitido por BCRA, se logró enmarcar la publicidad en canales digitales y la atención al público por la misma vía con los fines de reducir el impacto negativo del medio ambiente (BCRA, 2021).

Desde hace varios años las empresas se han volcado por la digitalización de los procesos administrativos, para disminuir el uso y reciclado del papel, proporcionando eficiencia en los procesos y concientización sobre el uso adecuado de los recursos naturales (BBVA, 2020).

Las nuevas orientaciones hacia el cuidado del medio ambiente deben ser aprovechadas con el propósito no solo de reducir el impacto negativo, sino también traducirlo en una oportunidad para captar más clientes.

Análisis Microentorno (5 Fuerzas de Porter)

Esta herramienta corresponde al análisis de la industria financiera de nuestro país, examinando cómo se comportan los actores que componen la misma como la rivalidad y fuerza de competencia que existe en el sector.

Poder de negociación de los clientes

Dentro de la industria existen diferentes consumidores donde algunos tienen más poder de negociación que otros. La parte minorista (cliente individual) tiene menor poder que la parte mayorista (empresa, comercios, clientes corporativos). Luego de la pandemia, los clientes cambiaron sus hábitos de consumo exigiendo mayor digitalización y atención personalizada. Lograr llevar a cabo ambos, conllevará a una ventaja competitiva. Al existir un gran número de entidades financieras y el acceso de información de los mismos se logra de manera ágil e inmediata por parte de los consumidores, estos se vuelcan por aquellas opciones que mayores beneficios otorgan. Como todo se encuentra a un clic, los usuarios asumen pocos costos para cambiar de proveedor. En conclusión, existe un alto poder de negociación por parte de los clientes (NBS, 2021).

Poder de negociación de los proveedores

No existe un alto poder de negociación de los proveedores de infraestructura, mobiliarios y sistemas tecnológicos dados que existen amplias opciones en estos rubros. Hay que tener presente que se llevaron a cabo alianzas con algunos proveedores para crecer en forma conjunta. Sí existe, un marcado poder de negociación en los Proveedores de Soporte. En algunos rubros el mercado se encuentra monopolizado, un ejemplo es el Servicio de Cajeros Automáticos: concentrados por Link y Banelco, quienes, si bien las comisiones están reguladas por el Banco Central de la República Argentina, al día de la fecha se encuentran asociados a fines de aggiornarse a los nuevos hábitos de consumo. (PaymentMedia, 2021)

Amenazas de nuevos competidores

Entre las barreras de entrada al sector hallamos: Inversión de Capital, Posicionamiento de Marca y Políticas Gubernamentales. Para poder ingresar al sector se requiere contar con una importante inversión de capital en infraestructura, tecnología, capital humano capacitado y otra serie de requisitos que exige el BCRA

que respalden las actividades financieras. En nuestro país, los sucesos económicos por lo que se ha pasado a lo largo de la historia, inducen a los consumidores a efectuar operaciones en aquellos bancos que cuentan con posicionamiento y trayectoria. En cuanto a las Políticas Gubernamental, es necesario cumplir con ciertos requisitos que propone el BCRA con respecto a las empresas Proveedores de Tarjetas de Créditos No Financieras y aquellas Proveedores Financieras (BCRA,2020).

Amenaza de productos sustitutos

Las amenazas de los productos sustitutos han aumentado con la incorporación de los canales de ventas digitales. Entre los principales productos sustitutos nos encontramos con la plataforma de cobros de pago on line (Mercado Pago y PayPal), casas de electrodomésticos y supermercados que ofrecen sus propios servicios financieros. También los canales de pagos/cobranzas extra bancarias (Rapipago y Pago Fácil). Otro caso de productos sustitutos y muy importante son las denominadas Fintech (Galicia, 2022).

En la Provincia de Santa Fe, existe la Billetera Santa Fe que permite a través de una aplicación acceder a beneficios de reintegros de hasta un 30% con tope de reintegro de \$ 5.000 por mes (Santa Fe, 2022).

Rivalidad de competidores existentes

La competencia en el sector es alta. Por un lado, existe una cantidad considerable de entidades financieras reguladas por Banco Central de la República Argentina, como así también aquellas que no se encuentran reguladas pero que pertenecen al sector, como es el caso de las empresas emisoras de tarjeta de crédito/compras y otros proveedores no financieros. Han aparecido las Fintech y nuevos medios digitales como el e-commerce, los cuales llevan a que exista una marcada competencia. Por otro lado, los nuevos hábitos de consumo y los bajos costos que tienen los clientes de cambiar de entidades financieras exigen a los competidores a encontrarse constantemente en innovación, no solo para responder a las nuevas necesidades sino también para crearlas, aumentando la competitividad. Dentro de las empresas más escalable en el rubro tenemos a los Bancos Santander, Galicia y BBVA. El Banco Santander fue elegido como mejor Banco del año 2021 por la revista The Banker, una de las principales razones fue el avance de inclusión financiera a través

de soluciones digitales y el apoyo a las nuevas tendencias de finanzas sostenibles e inclusión social (Santander, 2021).

Cadena de valor

✓ Actividades primarias:

A- Logística interna: al tratarse de una entidad que presta servicios debemos hacer hincapié en los canales que se utilizan para captar información de los clientes: presenciales y digitales, y también la plataforma (Cloud de AWS) donde se migran y se mantienen seguros los datos de los clientes de todas las aplicaciones de Naranja X. Otro punto a considerar será el proceso de selección de los Proveedores, para determinar cómo es el almacenamiento y proceso de entrega de plástico que hoy en día es el insumo más importante (Naranja,2019).

B- Operaciones: compuesta por actividades necesarias para prestar los diferentes servicios financieros a los clientes. Entre ellas: emisión de tarjetas de crédito, aprobación y asignación de préstamos, fidelización de clientes. Cabe destacar que se controlan mediante auditorías internas y externas para indicar que se cumplen de manera eficaz y de acuerdo a la seguridad que el sector exige (Naranja, 2019).

C- Logística externa: son aquellos canales de distribución para prestar servicios a clientes, ya sea de forma presencial: entrega de plásticos de tarjeta de crédito (tercerizada) por medio de correo o bien retiro desde las sucursales. En las sucursales también se pueden ofrecer los diferentes productos/servicios. Por último, de manera digital: App Naranja, Email, Chat Naranja, Llamada Telefónicas, Sitio Web.

D- Marketing: lleva a cabo fuertes campañas publicitarias en forma televisiva y gráfica, en menor medida se encuentra presente en las diferentes redes sociales. Se aplica una herramienta llamada cross-selling o venta cruzada que oferta un producto complementario al que se está vendiendo. Desde sus comienzos el marketing se desarrolló informalmente y poco organizado, con la necesidad de formalizar los procesos.

E- Servicios post- venta: orientado a la satisfacción continua de los clientes buscando tratar de resolver de manera creativa y eficaz las necesidades de los mismos. Cuenta con servicios de líneas directa las 24 hs, forma presencial, una app o página

web donde se puede realizar los diferentes reclamos e interrogantes que tienen los clientes.

✓ Actividades secundarias

A- Infraestructura de la empresa: su estructura cuenta con un Director General, el cual tiene subordinadas las siguientes gerencias: Direcciones de Sistema, de Operaciones y Comercial, Gerencia de Impuestos y Legales, Gerencia de Seguridad Informática, Gerencia Compliance y Gerencia de Auditoría (Anexo I). Además de esta estructura cuenta con proveedores de soporte a la organización para las tareas de cobranzas, consultoría legal, servicios informáticos, servicios call-center, publicidad. En el área contable brinda apoyo el estudio contable Price Waterhouse quienes responden a los requerimientos contables e impositivos. Se nutre de diferentes fuentes de financiamiento entre las que podemos encontrar: obligaciones negociables, préstamos bancarios y arrendamientos (Naranja, 2022).

B- Gestión de RRHH.: está catalogada como una de las mejores empresas para trabajar en Argentina, facilitando la capacitación mediante entidades educativas, además lleva a cabo el desarrollo de premios/beneficios exclusivos y programas de captación buscando perfiles con destrezas y competencias disruptivas. Apoya, alienta y colabora en el desarrollo continuo de los empleados. Se enfoca en la conformación de grupos de trabajos: Tribus y Coes. Los Tribus son colaboradores de diferentes áreas para desarrollar un determinado servicio o producto y Coes son grupos de expertos que brindan asesoramiento a toda la empresa. Se busca constantemente potenciar el talento a través de diferentes programas (Naranja, 2019).

C- Desarrollo tecnológico: actualmente está desarrollando las Sucursales de Futuro, aquellas en donde se vincula el ecodiseño y la digitalización. Por medio de la tecnología NPS se mide la satisfacción del cliente. Es una de las primeras compañías del sistema financiero en desarrollar su sitio Progressive Web App. La utilización de la tecnología machine learning, permite obtener patrones o conductas que se repiten en los usuarios como así también pronosticar los casos de riesgo en caso de mora de los clientes. También es utilizada para medir el desempeño de los empleados.

D- Aprovisionamiento: existe un programa para la evaluación y selección de los proveedores, deben cumplir con requerimientos en cuanto criterios económicos, laborales, medioambientales, de responsabilidad empresarial, financieros y con la

particularidad que en sus mayorías deben ser nacionales. La cadena de suministro está conformada por: proveedores de producción, que ofrecen servicios e insumos para el core de compañía; y proveedores de soporte, que son necesarios para la operatoria de la empresa (Naranja,2019).

Como conclusión, podemos indicar que el área donde se genera mayor valor está dada por el sector operaciones, permitiendo satisfacer las necesidades de los clientes en todo momento. Esto es posible gracias a la gestión de recursos humanos, que mantiene a los empleados continuamente motivados, capacitados y en un buen ambiente de trabajo, lo cual hace crecer a la organización. Otra área importante es la de aprovisionamiento, que al contar con un proceso de evaluación de proveedores ayuda a la adquisición de productos/servicios/insumos de excelente calidad que será traslado hacia el cliente.

FODA

FORTALEZAS

- Cultura corporativa: es una de las empresas que tiene los ambientes más agradables para trabajar de la Argentina. Hace foco en mantener a sus empleados con las mejores condiciones laborales y sociales; entregando beneficios, premios y fomentando el desarrollo profesional y personal de cada uno de los integrantes que forman parte de Tarjeta Naranja.
- Posicionamiento en el mercado: cuenta con más de 8 millones de tarjetas emitidas y 239.000 comercios amigos. Se posiciona entre las principales tarjetas de crédito del sector financiero argentino.
- Enfoque hacia el cliente: prioriza al cliente y la experiencia del mismo. Utiliza tecnología digital para medir la satisfacción de los mismos. A través de Inteligencia Artificial estudian los comportamientos de éstos buscando servicios que respondan a sus necesidades. Para Tarjeta Naranja el cliente es lo más importante. Hace hincapié en el aspecto social y ventas sostenibles.
- Alianzas con Visa y Mastercard: las alianzas con estas compañías internacionales permiten aumentar sus ventas, dado el posicionamiento que tienen las mismas a nivel tanto nacional como internacional.

OPORTUNIDADES

- Evolución comercio digital: la evolución de la tecnología ha llegado al sector financiero. En los últimos años el sector Fintech ha crecido de manera significativa y se espera que siga con un crecimiento constante, lo cual implicaría una mayor cantidad de transacciones a través de este nuevo canal de ventas.

- Nuevos hábitos de consumo: La pandemia ha llevado a crear nuevos hábitos de consumo, priorizando el placer y bienestar por encima de lo material. Pero lo más importante hace referencia a la nueva forma de comprar, la accesibilidad como inmediatez debe ser una característica esencial en los servicios/productos.

DEBILIDADES

- Nivel de ventas a través de canales digitales y el e-commerce: si bien el nivel de venta a través de canales digitales se encuentra en ascenso, no se está aprovechando las diferentes herramientas digitales con las que cuenta Tarjeta Naranja para alcanzar mayor rentabilidad en dicho rubro.

- Deficiencia de sitio web Tienda Naranja: carece de ciertos artículos en algunos rubros en función a otros sitios de las mismas características, no cuenta con difusión o promoción en la utilización de los beneficios.

- Carencias de alianzas con comercios: se puede señalar, principalmente en el interior del país, que muchos comercios no operan con Tarjeta Naranja por no ser una Tarjeta de Crédito de Banco.

- Altas tasas de interés en préstamos: la empresa pertenece a Proveedores No Financieros de Crédito, por tal razón las tasas de interés son un 40% mayor que las del sector financiero.

AMENAZAS

- Situación social: existe un alto porcentaje de informalidad en la población económicamente activa que no favorece a que sean parte del sector financiero. Un considerable índice de pobreza que supera el 37% y se espera que a fin de 2022 el mismo aumente. Y una marcada diferencia de distribución del ingreso, el 40% del total de los ingresos están concentrado en un 20% de hogares de mayores ingresos.

- Regulación de ventas de viajes al exterior con tarjetas de crédito: en noviembre 2021, se dictaminó la imposibilidad de realizar compras con tarjetas de

crédito para viajes al exterior, disminuyendo el consumo de dicho rubro en forma abrupta.

- **Productos sustitutos:** se han desarrollado una gran cantidad de productos sustitutos, el más reconocido son las diferentes Fintech que año a año crecen en su cuantía.
- **Inestabilidad económica:** luego de la firma del acuerdo con el FMI, donde se apuntaría a una reducción del déficit primario, el cual se haría necesario a través de recortes en el gasto público. Las tasas de interés llegarían a un 44%, la inflación al 55% anual y el precio del dólar cerraría a fin de diciembre de 2022 en \$160.

Matriz BCG



Elaboración propia en base a Bruce D Henderson autor de Matriz BCG.

A- **Producto estrella:** Fintech Naranja X. Se encuentra en un mercado con alto crecimiento y dinámico. Durante el 2021 se abrieron 477 cuentas y el 80% de las mismas fueron gracias a este canal digital. Será inevitable efectuar inversión en tecnología para poder fortalecer su posición en el mercado y le permita transformarse en un Producto Vaca.

B- **Producto interrogante:** Seguros. Es un servicio con crecimiento alto en el rubro, pero tiene una escasa participación en el mercado. Finalizado el 2021 la compañía mantuvo el stock de 2.1 millones de pólizas, promediando 70.000 por mes, ratio que se mantuvo durante todo el año. Imperiosamente deberá realizar inversiones para que el mismo logre desarrollarse como un producto Estrella.

C- **Producto vaca:** Tarjeta de Crédito. Es un producto maduro que si bien tiene una baja tasa de crecimiento ocupa un lugar más que importante en el mercado. En

2021 se mantuvo como una de las principales emisoras. Al 31 de diciembre posee 3.282.425 cuentas habilitadas, siendo una de las principales entidades emisoras.

D- Producto perro: Editorial, revistas y libros infantiles. El segmento de libros y revistas tienen una baja participación en el mercado, como así también una baja tasa de crecimiento. Al terminar el año 2021 terminaron con 305.000 suscriptores 95.000 menos que al final del 2020 cuando llegó a tener 400.000 suscriptores. Sería recomendable evaluar, de ser necesario, dejar de ofrecer estos tipos de productos.

Marco Teórico

Se realizará un marco teórico correspondiente a la planificación estratégica describiendo diferentes posiciones y etapas de las misma, los niveles y tipos de estrategias. Se busca brindar conocimiento de la herramienta de gestión que se utiliza, indicando cuales son los beneficios de su correcto empleo.

Ansoff (1987), define planificación como la suma de acciones futuras que se logran a través del establecimiento de un conjunto de metas, utilizando recursos disponibles, a los fines de definir objetivos y estrategias. Al igual que la elección de aquella estrategia adecuada en función a las necesidades.

La planificación se enfoca en determinar hoy que lineamientos debemos llevar a cabo en el futuro. La alta dirección se nutre de iniciativas estratégicas que son empleadas en el presente para luego plasmarlas en el futuro y así lograr ventaja competitiva atendiendo las necesidades de los grupos de interés (Vicuña Acin, 2017).

Hernández (2014), al hablar de planeación afirma que consiste en un medio para predecir las acciones futuras y qué acciones tomar en el presente para lograr beneficios en el futuro, tratando de desarrollar diferentes escenarios que permitan predecir cual será el curso de acción indicado.

Para Best (2007), brinda el sentido que debe seguir la organización y juega un papel fundamental en el cumplimiento de los objetivos de largo plazo de crecimiento de ventas, beneficios y cuota de mercado.

Hits, Ireland y Hoskisson (2016), señalan que el proceso de planificación estratégica consiste en una proposición racional que utilizan las empresas para lograr competitividad estratégica y obtener ganancias por encima de la media del sector.

Evans y Williams (2015), indican que la planificación estratégica no solo es un proceso para determinar los planes, metas y objetivos que se quieren cumplir en el futuro, sino que le dan mayor importancia a que la misma genere un ambiente para el aprendizaje y la mejora continua a la organización.

Porter (1987), establece que lo más importante del plan estratégico está dado por su estrategia genérica, siendo la única que le podrá dar una ventaja competitiva en el mercado donde se encuentra la organización.

Las etapas por las que debe pasar el plan estratégico son: Formulación, Implementación y Evaluación. En la formulación se debe realizar un análisis interno y externo, establecer objetivos, generar alternativas y seleccionar la estrategia a seguir. La implementación consiste en crear políticas, asignar recursos, desarrollar cultura y ambiente necesario para que la estrategia se plasme en actividades. Por último, se encuentra la evaluación, que nos brindará la información necesaria para determinar si la estrategia está funcionando o si debe modificarse y permite medir el desempeño (David, 2013).

En su libro Hernández (2014), establece que según Russell L. Ackoff son 5 las etapas del plan estratégico: formulación de la problemática, planeación de los fines, planeación de los medios, planeación de los recursos, diseño de la implementación y control.

La estrategia es el conjunto de resoluciones sobre acciones que debemos llevar adelante considerando los recursos con los que se cuenta y el entorno en donde se encuentra la organización para cumplir con un determinado objetivo de la empresa. Será necesario tener presente el modo de actuar que tiene la competencia y los cambios que se producen en el entorno. El proceso de diseño y selección de la estrategia no debe ser un análisis racional, por el contrario, debe reflotar la creatividad a los fines de definir y seleccionar aquella estrategia que pueda ser más exitosa (Vicuña Acin, 2017).

Complementando a los autores David (2013), afirma que las estrategias constituyen un medio para llegar a cumplir los objetivos que se trazan. Y que las mismas pueden tener efectos multifuncionales y multidivisionales.

Mientras Evans y Williams (2015), exponen que es una guía que aglutina las metas, políticas y serie de acciones en la organización. Al estar formulada correctamente coopera a manejar los recursos con los que cuenta la organización teniendo en cuenta el ambiente interno y externo como así también aprender a responder a los cambios que genera la competencia y las fuerzas externas impredecibles.

Porter (1987) da una mirada más integradora a la definición, no haciendo referencia a que es un medio para lograr objetivos. Establece que es un fin para lograr crear una posición en el mercado y sienta las bases de que la diferenciación nos llevará

a estar más lejos de nuestros competidores, permitiendo defender las utilidades y así lograr crecer. Resalta la importancia del impacto del uso de la tecnología, pero solo será creadora de valor si se logra alcanzar una ventaja competitiva en el sector.

Hernández (2014), expresa que las estrategias constituyen un instrumento para llegar a un punto deseado. En el proceso de selección de estrategia es necesario conocer cuáles son las estrategias actuales y cuáles fueron sus resultados para saber si debe potenciar la actual o bien cambiar el rumbo.

Se añade que nos encontramos en momentos inmersos por la globalización y veloces cambios tecnológicos, es por ello que para un correcto desarrollo de estrategias es necesario hacer foco en una actitud mental por parte de los líderes estratégicos para cumplir con las exigencias del mercado (Hitt, et al., 2016).

Según David (2013), se encuentran diferentes niveles de estrategias Corporativas, Divisional, Funcionales y Operacional. Establece que pueden existir en principio las siguientes estrategias: Integración hacia adelante, es cuando logramos el control sobre distribuidores o vendedores; integración hacia atrás, control sobre proveedores; integración horizontal apropiarse de los competidores de la empresa o tener mayor control sobre ellos. Las estrategias intensivas requieren de grandes esfuerzos para mejorar la posición competitiva: 1- penetración de mercado: tienden a incrementar la participación en los productos, 2- desarrollo de mercado: insertar productos en nuevas áreas geográficas o nuevos mercados, 3- desarrollo de producto: busca aumentar las ventas a través de la modificación o mejora de los productos o servicios actuales de la empresa, 4- diversificación relacionada: relacionadas y no relacionadas. También encontramos las estrategias defensivas: 1- reducción de costos: cuando existe una reestructuración por medio de la reducción de costos con el objetivo de reducir el impacto del descenso de ventas y beneficios; 2- desinversión: desprenderse de una división, activo o parte de la organización; 3- liquidación: vender todos los activos a su valor tangible dado que es más conveniente que continuar operando.

Porter (1987) cataloga a los tipos de estrategias de diferente manera, las llama estrategias genéricas, las cuales son generadoras de ventaja competitivas: 1- liderazgo en costos, la empresa tiene como estrategia ser el de menor costo en el mercado. 2- diferenciación, se busca ser única por alguna característica que la hace diferente y

existen varias formas de diferenciarse, por característica del producto, el canal de venta, enfoque de mercadotecnia, servicio post ventas. 3- enfoque dirige su estrategia a un segmento determinado, dentro de la mismas se diferencia enfoque costos y enfoque en diferenciación.

Para nuestro caso utilizaremos el concepto de Sainz de Vicuña Acin (2017) de planificación estratégica quien distingue la importancia de la creatividad durante el proceso, debido a que nos encontramos en un mercado de rápidos y continuos cambios siendo una aptitud clave que nos facilita un adecuado empleo de esta herramienta para lograr mejorar la rentabilidad y aumentar la participación en el mercado. Como estrategia se aplicará la genérica de diferenciación de Porter (1987) quien establece que la misma constituye el eje central de planeamiento estratégico y llevará a lograr una ventaja competitiva.

Diagnóstico y Discusión

En función al estudio realizado podemos observar que el nivel de ventas a través de los canales digitales es relativamente bajo. Es loable poner énfasis en interpretar cuales serán lineamientos que nos permitan aumentar los porcentajes bajos a los fines de realizar los cambios pertinentes que posibilite lograr mayor rentabilidad en canal de venta digital.

Podemos indicar que Tarjeta Naranja ha logrado ser una de las marcas más reconocida en la industria financiera gracias al desarrollo de sus capacidades internas como así también al porfolio de productos/servicios que ofrece a lo largo y ancho del país. No obstante, presenta algunas deficiencias en las ventas por canales digitales.

Uno de los puntos fuertes que se destaca en la firma es la cultura corporativa, apoyando y capacitando constantemente a sus empleados. Otro aspecto se encuentra en ser una de las principales emisoras de tarjetas de crédito de la industria logrando un posicionamiento competitivo, gracias a las alianzas con tarjeta de primera línea internacional como lo son Visa y Mastercard.

Detectamos algunas debilidades: los bajos niveles de ventas a través de los canales digitales, deficiencia del sitio web Tienda Naranja en función a la cantidad de los productos a ofrecer y no contar con alianzas con proveedores. Algo no menos importante es que al tratarse de un proveedor no financiero de crédito, las tasas de los préstamos se encuentran por encima de las tasas de préstamos bancarios.

Entre las oportunidades se denota que se encuentra en un mercado con una fuerte tendencia hacia el empleo de plataformas de comercios digitales y de las Fintech, lo que ha llevado a modificar los hábitos de consumo de clientes pasando de forma presencial a digital.

Al hablar de amenazas se puede indicar que sigue existiendo un alto porcentaje de informalidad en el trabajo, no posibilitando ampliar el mercado. Un dato no menor es la restricción de compras a través de tarjetas de crédito de viajes al exterior. El aumento de las Fintech año tras año ha llevado a que sea un producto sustituto para la firma. Todas estas amenazas se deben sumar a una de la más importante: en nuestro país existe una marcada inestabilidad económica.

Tarjeta Naranja se encuentra en un escenario inmejorable para poder crecer en el comercio electrónico, al contar con posicionamiento y tener un marcado enfoque hacia el cliente podría potenciar las oportunidades que le brinda los potenciales clientes en cuanto a los nuevos hábitos de consumo y evolución del comercio electrónico. Es por ello, que debe responder a las nuevas demandas del mercado para contrarrestar las amenazas que producen en un país con alta inflación, tasas de interés, dólar, restricciones gubernamentales con respecto al turismo exterior y no menos importante el auge de las reconocidas Fintech.

Para cumplir con este escenario optimista podríamos utilizar estrategias que llevarían a aumentar los porcentajes de ventas digitales. Encontramos como más adecuada, la estrategia genérica de diferenciación, que posibilita fidelización y captación de mayores clientes y así alcanzar los objetivos.

Como resultado, se afirma que mediante la planificación estratégica podemos buscar revertir la deficiencia de la empresa y obtener ventaja competitiva dentro del sector financiero al potenciar el canal de venta digital. Por medio de la estrategia de diferenciación se desarrollarán planes de acción: prestar servicio diferencial por medio de mejoras en la tienda web naranja, desarrollo de sistema de puntos y premios para retener y captar a clientes, intensificar las publicidades en la utilización de canales digitales. Que serán necesarios para obtener mayor magnitud de ventas, aumentar la rentabilidad y no perder posicionamiento. Fundamentalmente respondiendo a los nuevos hábitos de consumo que han desarrollado un considerable crecimiento de transacciones en plataformas digitales en los últimos años; y mediante una constante innovación tecnológica permitirá lograr el éxito dentro evolutivo y cambiante mercado financiero.

Propuesta

Como propuesta podemos enunciar aumentar la rentabilidad un 15%, en los próximos 30 meses. Para ello será necesario aumentar el nivel de ventas en algunos sectores de la empresa, fidelizar a los clientes y reducir costos derivados del sector operativo. Se utilizará la planificación estratégica para desarrollar la implementación de una estrategia de diferenciación de los productos/servicios que se presten en el canal de ventas digitales.

Objetivos Generales:

Aumentar la rentabilidad un 15 % en los próximos 24 meses, en función de una mayor facturación por el desarrollo de estrategia de diferenciación en las ventas digitales.

Justificación: Como se menciona en el análisis macro de nuestro estudio se ha evidenciado una nueva tendencia hacia el consumo por medios de canales digitales. Podemos justificar en números según lo establecido por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2022), quien indica que en el 2021 se ha aumentado en un 68% la facturación con respecto al año anterior, con lo cual ante dicha oportunidad que nos proporciona el mercado es viable llegar a cumplir con el objetivo planteado.

Objetivos Específicos:

- Aumentar un 20% la cantidad de operaciones por canal de venta digital en los próximos 2 años, a través de un programa de recompensas por compras en la tienda web Naranja.

Justificación: Según Iproup (2022), existe tendencia de crecimiento de los Marketplace. Podemos señalar que el Banco ICBC ha facturado más 4.000 millones de pesos en su sitio de venta, la misma suerte corrió el banco BBVA que ha realizado 6000 transacciones a un promedio de \$ 8000 cada transacción, lo que haría factible mediante el programa de recompensas cumplir con el objetivo.

- Disminuir un 25% los costos operativos en los próximos 2 años, a causa de la aplicación de automatización de los procesos en ventas digitales.

Justificación: Nos informa Concur (2021) que al poner en práctica automatización de los procesos le permite constituir en forma integral las diferentes tareas administrativas y operativas de una organización de forma más veloz y una

deducción de gastos. El empleo de la tecnología llevará a obtener menores costos y también es viable lograr ventaja competitiva.

- Aumentar un 30% la cantidad de clientes digitales en los próximos 2 años, por campaña publicitaria en redes sociales.

Justificación: Las redes sociales son indispensable para el mundo de los negocios, teniendo en cuenta lo que exploya Tiendanubeblog (2022), existen en el país 36 millones de usuarios por mes que interactúan en las redes sociales en aproximadamente 3 horas y media por día. Motivo por el cual el uso de una herramienta ADS será vital para cumplir con la métrica que se propone alcanzar.

- Profesionalizar a un 70% del área comercial en ventas digitales en el próximo año.

Justificación: Según Juan Carlos Mejilla Llano (2021) la capacitación en ventas digitales se ha convertido en una obligación. Es necesario incorporar en el personal nuevas habilidades que exige el mundo digital, ya que Tarjeta Naranja se caracteriza por capacitar continuamente a sus empleados y no sería impedimento para tener al 70% del sector comercial capacitado en dicho aspecto.

Alcance:

Alcance Temporal: El desarrollo de nuestra propuesta corresponde al período de tiempo de 30 meses, comenzando a mediados del 2022 y culminando en diciembre del 2024.

Alcance Geográfico: La propuesta tiene un alcance de todos los clientes actuales, potenciales y empleados que se encuentran en la República Argentina.

Alcance Contenido: Aplica a todos los empleados de Tarjeta Naranja a nivel nacional, haciendo mayor injerencia en las áreas de ventas, recursos humanos, procesos internos.

Planes de Acción:

Se detallan los planes de acción a realizar para cumplir con los objetivos específicos planteados y como consecuencia cumplir con el objetivo general.

Para el desarrollo de los diferentes planes de acción se utilizaron estimaciones de sueldos del personal que se encuentran trabajando dentro de la organización solo a

fines de determinar el costo de capital humano necesario para poder cumplir con cada uno de los planes (Anexo 2).

- Plan de Acción 1: “Implementación de Sistema de Puntos en tienda on line”

El mismo consiste en desarrollar un sistema de beneficios en la tienda naranja con la finalidad de alentar la captación de mayor cantidad de clientes de este canal de ventas. El sistema otorgará puntos por cada compra realizada en la tienda, pudiendo canjear los mismos por beneficios, productos o servicios (tanto en forma total como parcial) de la cartera digital de la empresa. Se estima desde el comienzo hasta su evaluación que comprenda un periodo de 24 meses.

En primera instancia la Dirección junto con el Gerente Comercial, en el lapso de un mes, destinarán la mitad de su jornada mensual para determinar qué productos obtendrán beneficios, qué publicidad se utilizará para su lanzamiento, por cuánto tiempo se implementará el sistema, cual será la estrategia de marketing. Luego un analista del sector comercial tendrá un mes para emitir un informe en el cual se defina en forma detallada: los productos, ponderación de cada compra en termino de beneficios, el tipo de sistema de beneficios, la finalidad del sistema para luego enviarlo al sector de Compras. El cual, a partir de la necesidad de contratación se comunicará con diferentes diseñadores web solicitando presupuestos de acuerdo a las necesidades establecidas en el informe, actividad que no deberá llevar más de 3 semanas.

De acuerdo a los presupuestos recibidos, en el transcurso de 2 semanas, se evaluarán las alternativas en función al cumplimiento legal, comercial y creatividad de cada proveedor y así avanzar en la contratación de un diseñador web. A este último, en función a las directrices emanadas por la empresa, se le otorgará un periodo de dos meses para realizar una serie de diseños que deberá ir ajustando hasta que el Gerente Comercial lo considere óptima.

A los 6 meses implementado el Sistema de Puntos, se realizará una primera evaluación del impacto en la cantidad de ventas realizadas por este medio, los resultados que arrojen servirán para ajustar aquello que se considere necesario y luego de pasado un año se volverán a obtener los resultados tanto del volumen como así también de las interacciones del sistema y determinar el cumplimiento de la estrategia.

Actividades	Plazo		Recursos Humanos		Terciarización	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Final	Áreas	Responsables			
Determinar lineamientos estratégicos	1/07/2022	15/07/2022	Dirección	Dirección, Gerente Comercial.	No	\$ 611.174,00	Proporcional a semanas de trabajo
Definir programa de puntos: por compras, recomendaciones, reseñas	16/07/2022	16/08/2022	Comercial	Analista de Negocios	No	\$ 150.968,00	Proporcional a semanas de trabajo
Solicitar presupuestos a Diseñador web de acuerdo a lineamientos	17/08/2022	7/09/2022	Compras	Asistente Administrativo	No	\$ 115.623,00	Proporcional a semanas de trabajo
Evaluar presupuestos	8/09/2022	22/09/2022	Comercial	Analista de Negocios	No	\$ 75.484,00	Proporcional a semanas de trabajo
Seleccionar Diseñador Web	22/09/2022	29/09/2022	Comercial	Analista de Negocios	No	\$ 37.742,00	Proporcional a semanas de trabajo
Reuniones con proveedor seleccionado para contratación	30/09/2022	30/10/2022	Comercial, Compras	Analista de Negocios, Asistente Administrativo	No	\$ 305.132,00	Proporcional a semanas de trabajo
Diseñar programas de puntos en la tienda web	30/10/2022	29/12/2022	Comercial	Analista de Negocios	Si	\$ 649.320,00	Ver Anexo 3
Seleccionar diseño en la tienda web	29/12/2022	5/01/2023	Comercial	Analista de Negocios	No	\$ 56.084,61	Proporcional a semanas de trabajo Ajustado por inflación
Implementar en tienda web sistema de punto diseñado	5/01/2023	1/07/2024	Comercial	Analista de Negocios	Si	\$ 378.190,22	Ver Anexo 3. Ajustado por inflación
Evaluar impacto del programa	4/07/2023	3/08/2023	Comercial	Gerente Comercial	No	\$ 908.204,56	Proporcional a semanas de trabajo Ajustado por inflación
Realizar ajuste del programa en tienda web	3/08/2023	1/07/2024	Comercial	Analista de Negocios	Si		Incluido en implementación. Ajustado por inflación
Evaluar implementación de la táctica.	1/07/2024	16/07/2024	Dirección	Dirección, Gerente Comercial.	No	\$ 872.145,30	Proporcional a semanas de trabajo. Ajustado por inflación
TOTAL						\$ 4.160.067,69	

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia.

- Plan de Acción 2: “Automatización de Procesos, por medio de terminales de autoservicio”.

A fines de lograr la estrategia de diferenciación se deben adquirir 30 terminales de autoservicio, diseñadas a medida para las sucursales de mayor movimiento de operaciones. Buscando mayor eficiencia en función a la autogestión de impresión de tarjetas de crédito, solicitud, consultas y modificaciones de productos y/o servicios y disminuir costos operativos de: impresión y distribución de tarjetas, papelería, renovación de mobiliarios, renovación de equipos. Se reasignará el personal hacia otros puestos dentro de la organización. El periodo de implementación será de 24 meses.

En primera instancia la Dirección junto con el Gerente Comercial, se tomarán quince días laborales para determinar los lineamientos necesarios para cumplir con el plan: definir procesos a automatizar, porcentaje de costos a disminuir, dónde se reasignará cada empleado, dónde se asignará cada equipo, las funciones de la terminal, cómo se evaluará la satisfacción de la utilización.

El Gerente de Operaciones, en 15 días laborables, establecerá cuáles son los costos que se podrían eliminar gracias a las terminales y evaluar, de acuerdo a los lineamientos, aquellas sucursales de mayor movimientos y transacciones personales para colocar los equipos. El sector de compras, dispondrá de dos semanas, para la búsqueda de potenciales proveedores que cumplan con requisito legales y comerciales y solicitarán que la terminal cumpla con las siguientes exigencias: impresión de tarjeta

de crédito, solicitud, consulta y modificación de productos, impresión de documentación. Se dispone de 15 días para evaluar las diferentes alternativas y selección del proveedor.

El jefe del sector Operaciones tendrá un mes, en el que indicará el color, forma y funciones de la terminal al proveedor. Este dispondrá de 2 meses para diseñar las terminales, como parte final del diseño, presentará un modelo el cual será evaluado y ajustado hasta llegar al modelo indicado.

Previo a su implementación, se producirá la reasignación del personal, al tratarse de tareas administrativas se reubicará al personal en tareas comerciales en otras sucursales o bien por medio de teletrabajo. La puesta en marcha se realizará en forma simultánea en las sucursales y la empresa proveedora realizará mantenimiento mensual.

Pasados 6 meses se evalúa el desempeño por intermedio de autoencuestas que lleva a cabo la misma terminal previo a finalizar la operación por parte del usuario, para medir el grado de satisfacción y se solicitarán los ajustes necesarios. A un año y medio de la implementación, se evaluará si las cantidades de transacciones realizadas son significativas de acuerdo a los términos proyectados.

Actividades	Plazo		Recursos Humanos		Terciari zación	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Final	Áreas	Responsables			
Determinar lineamientos estratégicos y objetivos a cumplir	1/07/2022	15/07/2022	Dirección	Dirección, Gerente Comercial	No	\$ 611.174,00	Proporcional a semanas de trabajo
Definir costos a reducir y sucursales a implementar	15/07/2022	29/07/2022	Operaciones	Gerente Operaciones	No	\$ 305.587,00	Proporcional a semanas de trabajo
Solicitar cotizaciones de terminales de autoservicio	29/07/2022	19/08/2022	Compras	Administrativo	No	\$ 115.623,00	Proporcional a semanas de trabajo
Evaluar cotizaciones de terminales de autoservicio	19/08/2022	2/09/2022	Compras	Administrativo	No	\$ 77.082,00	Proporcional a semanas de trabajo
Seleccionar Proveedor	2/09/2022	9/09/2022	Compras	Administrativo	No	\$ 38.541,00	Proporcional a semanas de trabajo
Reuniones con proveedor seleccionado para contratación	9/09/2022	9/10/2022	Operaciones, Compras	Jefe de Operaciones, Asistente Administrativo	No	\$ 97.450,50	Proporcional a semanas de trabajo
Diseño de Terminal de Autoservicio	9/10/2022	8/12/2022	Compras	Administrativo	Si	\$ 9.150.000,00	Ver Anexo 4
Selección de Diseño de Terminal de Autoservicio	8/12/2022	22/12/2022	Comercial	Gerente Comercial	No	\$ 152.779,25	Proporcional a semanas de trabajo
Reasignación de Personal	22/12/2022	5/01/2023	RRHH	Gerente RRHH	No	\$ 305.558,50	Proporcional a semanas de trabajo
Puesta en marcha de 30 terminales de Autoservicio	5/01/2023	6/03/2023	Comercial	Gerente Comercial	Si		Incluido en Diseño de Terminal Ver Anexo 4. Ajuste por inflación.
Mantenimiento de terminales de autoservicio	5/01/2023	31/07/2024	Comercial	Gerente Comercial	Si	\$ 791.820,00	Ver Anexo 4. Ajuste por inflación.
Evaluación del impacto de la utilización de terminales de autoservicio	4/07/2023	3/08/2023	Comercial	Gerente Comercial	No	\$ 908.204,56	Proporcional a semanas de trabajo. Ajustado por inflación
Ajustes de terminales de autoservicio	3/08/2023	1/08/2024	Comercial	Gerente Comercial	Si		Incluido en Puesta en Marcha
Evaluar cumplimiento de objetivo a cumplir	16/07/2024	31/07/2024	Dirección	Dirección, Gerente Comercial.	No	\$ 872.145,30	Proporcional a semanas de trabajo. Ajustado por inflación
TOTAL						\$ 13.425.965,11	

Tabla 2. Fuente: Elaboración propia.

- Plan de Acción 3: Campaña publicitaria a través de redes sociales.

En nuestro país, entre las redes sociales más concurridas se encuentran Facebook, Instagram, Tik Tok y la plataforma You Tube. Con una campaña publicitaria desarrollada en cada uno de estos medios en función a sus diferentes características se buscará aumentar la cantidad de clientes. El periodo de implementación será de 18 meses.

Se determinarán los lineamientos, en el transcurso de dos semanas, por parte de la Dirección y el Gerente Comercial quienes establecerán cuáles serán las plataformas más significativas a publicitar, la fecha de lanzamiento de la campaña publicitaria, cómo medir el impacto de la campaña, el plazo que se llevará a cabo, establecer procesos de la empresa que generan diferencia con sus competidores y criterios que se deberán adoptar en la campaña publicitaria.

El sector de compras, dispondrá de 2 semanas, para la búsqueda de potenciales proveedores que cumplan con requisitos legales y comerciales. Con los presupuestos de cada proveedor el Gerente Comercial llevará a cabo, durante un mes, entrevistas con diferentes diseñadores web para evaluar a cada uno de ellos. Para la selección deberá informar, a la Dirección y al Gerente de Operaciones, qué ofrece cada uno de los diseñadores y entre ellos seleccionarán aquel que consideren apropiado.

Un analista de negocios del sector comercial, informará al proveedor seleccionado acerca de la contratación y en el transcurso de 15 días le acercará los términos de las campañas que fueron establecidos en la etapa previa por el sector jerárquico.

El diseñador elegido, contará con dos meses para presentar una serie de posibles diseños y redes sociales en donde debe impactar la campaña, los cuales serán evaluados y rediseñados por parte del Gerente Comercial hasta en tanto se llegue a la publicidad a lanzar en cada plataforma. Una vez seleccionada la saga de publicidades, una publicidad por mes durante el lapso de 12 meses, que hacen al total campaña como así también las redes sociales: Tik Tok, Facebook, YouTube e Instagram, se procederá a contratar el servicio para publicitar en cada red social.

A los seis meses se evaluarán las interacciones y suscripciones que se han logrado por medio de la misma y de ser necesario se realizarán los ajustes pertinentes.

Al cumplirse doce meses se reevaluará a los fines de determinar si se han logrado el objetivo que persigue la aplicación del plan.

Actividades	Plazo		Recursos Humanos		Terciari zación	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Final	Áreas	Responsables			
Determinar lineamientos estratégicos y objetivos a cumplir.	1/07/2022	15/07/2022	Dirección	Dirección, Gerente Comercial.	No	\$ 611.174,00	Proporcional a semanas de trabajo
Solicitar presupuestos a Proveedores del Servicio de Marketing	15/07/2022	5/08/2022	Compras	Asistente Administrativo	No	\$ 115.623,00	Proporcional a semanas de trabajo
Entrevistar a Proveedores de Servicios.	5/08/2022	4/09/2022	Comercial	Dirección Comercial	No	\$ 611.174,00	Proporcional a semanas de trabajo
Reunión para seleccionar Proveedor de Servicios	4/09/2022	18/09/2022	Compras/Comercial /Operaciones	Dirección General, Dirección de Operaciones, Dirección Comercial	No	\$ 611.174,00	Proporcional a semanas de trabajo
Reunión con proveedor seleccionado para contratación	18/10/2022	8/11/2022	Comercial	Analista de Negocios	No	\$ 150.968,00	Proporcional a semanas de trabajo
Diseño de campaña publicitaria	8/11/2022	7/01/2023	Comercial	Dirección Comercial	Si	\$ 960.000,00	Ver Anexo 5. Ajustado por inflación.
Selección de campaña publicitaria	7/01/2023	21/01/2023	Comercial	Dirección Comercial	No	\$ 454.102,28	Proporcional a semanas de trabajo. Ajustado por inflación
Contratar ADS Instagram, Tik Tok, You Tube, Facebook	21/01/2023	16/01/2024	Comercial	Dirección Comercial	Si	\$ 1.069.920,00	Ver Anexo 5. Ajustado por inflación.
Implementación de campaña publicitaria	21/01/2023	16/01/2024	Comercial	Dirección Comercial	Si		Incluido en Diseño de Campaña Ver Anexo 5. Ajustado por inflación
Control de resultados de campaña publicitaria	20/07/2023	19/08/2023	Comercial	Analista de Negocios	No	\$ 224.338,45	Proporcional a semanas de trabajo. Ajustado por inflación
Ajustes de campaña publicitaria.	20/07/2023	16/01/2024	Comercial	Dirección Comercial	Si		Incluido en Diseño de Campaña Ver Anexo 5. Ajustado por inflación
Evaluar cumplimiento de objetivo a cumplir	16/01/2024	31/01/2024	Dirección	Dirección General, Dirección Comercial	No	\$ 872.145,30	Proporcional a semanas de trabajo. Ajustado por inflación
TOTAL						\$ 5.680.619,03	

Tabla 3. Fuente: Elaboración propia.

Plan de Acción 4: “Profesionalización del Personal Comercial en Marketing Digital”.

A los fines de contar con personal calificado en el área comercial se desarrolla una capacitación en ventas digitales, para entregar mayores herramientas a la fuerza de venta de organización. El período de implementación será de doce meses.

La Dirección, en el lapso de quince días, conjuntamente con el Gerente Comercial determinaran los lineamientos: temario a abordar en la capacitación, qué competencias se buscan alcanzar, medios que se utilizara para capacitar, cómo será la evaluación por parte de la organización y cómo medir el resultado. El sector de compras, destinará quince días, para buscar los diferentes institutos o centros que pueden brindar la capacitación en forma virtual, indicando la cantidad de colaboradores a capacitar, el temario y las competencias que se pretenden destacar en cada uno de ellos.

El Gerente de recursos humanos recibirá las diferentes propuestas y contará con periodo de un mes para valorar cuál de las mismas se ajusta a los patrones que se pretende conseguir capacitando a los 2040 colaboradores. Posteriormente, en el plazo de un mes, tendrá contacto con el instituto para conjuntamente establecer los

lineamientos de la capacitación. Inmediatamente seleccionará el personal a capacitar en función a su desarrollo y experiencia dentro de la organización en los últimos años.

La capacitación durará seis meses y al finalizar la misma cada uno de los colaboradores será sometido a un examen por parte de quien realizo la capacitación emitiendo una certificación y la organización los evaluará en función del seguimiento en las ventas que cada uno realice en su actividad laboral.

Actividades	Plazo		Recursos Humanos		Terciari zación	Recursos Económicos	Observaciones
	Inicio	Final	Áreas	Responsables			
Determinar lineamientos estratégicos y objetivos a cumplir	1/07/2022	15/07/2022	Dirección	Dirección, Gerente Comercial.	No	\$ 611.174,00	Proporcional a semanas de trabajo
Solicitar presupuestos a Proveedores del Servicio.	15/07/2022	5/08/2022	Compras	Asistente Administrativo	No	\$ 305.587,00	Proporcional a semanas de trabajo
Evaluar presupuestos en función de capacitación	5/08/2022	4/09/2022	Recursos Humanos	Dirección RRHH	No	\$ 611.174,00	Proporcional a semanas de trabajo
Reunión para seleccionar Proveedor de Servicios	4/09/2022	11/09/2022	Recursos Humanos	Dirección RRHH, Dirección Comercial	No	\$ 305.587,00	Proporcional a semanas de trabajo
Reunión con proveedor seleccionado para contratación	11/09/2022	11/10/2022	Recursos Humanos	Gerente RRHH	No	\$ 611.174,00	Proporcional a semanas de trabajo
Seleccionar personal a capacitar	11/10/2022	25/10/2022	Recursos Humanos	Gerente RRHH	No	\$ 305.587,00	Proporcional a semanas de trabajo
Capacitación de Personal	25/10/2022	23/04/2023	Recursos Humanos	Gerente RRHH	SI	\$ 1.230.570,00	Ver Anexo 6. Ajuste por inflación
Evaluación de Personal por parte Escuela de Negocios	23/04/2023	23/05/2023	Recursos Humanos	Gerente RRHH	SI		Incluido en Capacitación de Personal
Evaluar Personal en función de ventas digitales	23/05/2023	22/06/2023	Comercial	Gerente Comercial.	SI	\$ 908.204,56	Proporcional a semanas de trabajo. Ajustado por inflación
						TOTAL \$ 4.889.057,56	

Tabla 4. Fuente: Elaboración propia.

Presupuestos

En primera instancia se encuentra el presupuesto global anual para desarrollar todos los planes, luego emitir el informe detallado de cada uno de ellos en forma individual. Cabe destacar que los costos se encuentran actualizados según el índice REM de inflación: 2022: 59,5% - 2023: 48,6% - 2024: 42,7%.

Presupuesto Anualizado	2022	2023	2024
Presupuesto Plan de Acción I: Implementación Sistema de Puntos On-Line	\$ 1.945.443,00	\$ 1.320.094,04	\$ 894.530,65
Presupuesto Plan de Acción II: Automatización de Procesos, por medio de terminales de autoservicio	\$ 10.853.795,25	\$ 1.443.164,56	\$ 1.129.005,30
Presupuesto Plan de Acción III: Campaña publicitaria a través de redes sociales.	\$ 3.060.113,00	\$ 1.748.360,73	\$ 872.145,30
Presupuesto Plan de Acción IV: Profesionalización del Personal Comercial en Marketing Digital	\$ 3.245.283,00	\$ 1.643.774,56	\$ -
TOTAL	\$ 19.106.656,25	\$ 6.157.416,90	\$ 2.897.705,24

Tabla 6. Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto Plan de Acción I: Implementación Sistema de Puntos On-Line	2022	2023	2024
Determinar lineamientos estratégicos	\$ 611.174,00		
Definir programa de puntos: por compras, recomendaciones, reseñas	\$ 150.968,00		
Solicitar presupuestos a Diseñador web de acuerdo a lineamientos	\$ 115.623,00		
Evaluar presupuestos	\$ 75.484,00		
Seleccionar Diseñador Web	\$ 37.742,00		
Reuniones con proveedor seleccionado para contratación	\$ 305.132,00		
Diseñar programas de puntos en la tienda web	\$ 649.320,00		
Seleccionar diseño en la tienda web		\$ 56.084,61	
Implementar en tienda web sistema de punto diseñado		\$ 355.804,87	\$ 22.385,35
Evaluar impacto del programa		\$ 908.204,56	
Evaluar implementación de la táctica.			\$ 872.145,30
TOTAL	\$ 1.945.443,00	\$ 1.320.094,04	\$ 894.530,65

Tabla 7. Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto Plan de Acción II: Automatización de Procesos, por medio de terminales de autoservicio	2022	2023	2024
Determinar lineamientos estratégicos y objetivos a cumplir	\$ 611.174,00		
Definir costos a reducir: Impresión, Distribución, Papelería, Mobiliarios, Equipos	\$ 305.587,00		
Solicitar cotizaciones de terminales de autoservicio	\$ 115.623,00		
Evaluar cotizaciones de terminales de autoservicio	\$ 77.082,00		
Seleccionar Proveedor	\$ 38.541,00		
Reuniones con proveedor seleccionado para contratación	\$ 97.450,50		
Diseño de Terminal de Autoservicio	\$ 9.150.000,00		
Selección de Diseño de Terminal de Autoservicio	\$ 152.779,25		
Reasignación de Personal	\$ 305.558,50		
Mantenimiento de terminales de autoservicio		\$ 534.960,00	\$ 256.860,00
Evaluación del impacto de la utilización de terminales de autoservicio		\$ 908.204,56	
Evaluar cumplimiento de objetivo a cumplir			\$ 872.145,30
TOTAL	\$ 10.853.795,25	\$ 1.443.164,56	\$ 1.129.005,30

Tabla 8. Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto Plan de Acción III: Campaña publicitaria a través de redes sociales.	2022	2023	2024
Determinar lineamientos estratégicos y objetivos a cumplir	\$ 611.174,00		
Solicitar presupuestos a Proveedores del Servicio de Marketing	\$ 115.623,00		
Entrevistar a Proveedores de Servicios.	\$ 611.174,00		
Reunión para seleccionar Proveedor de Servicios	\$ 611.174,00		
Reunión con proveedor seleccionado para contratación	\$ 150.968,00		
Diseño de campaña publicitaria	\$ 960.000,00		
Selección de campaña publicitaria		\$ 454.102,28	
Contratar ADS Instagram, Tik Tok, You Tube, Facebook		\$ 1.069.920,00	
Control de resultados de campaña publicitaria		\$ 224.338,45	
Evaluar cumplimiento de objetivo a cumplir			\$ 872.145,30
TOTAL	\$ 3.060.113,00	\$ 1.748.360,73	\$ 872.145,30

Tabla 9. Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto Plan de Acción IV: Profesionalización del Personal Comercial en Marketing Digital	2022	2023	2024
Determinar lineamientos estratégicos y objetivos a cumplir	\$ 611.174,00		
Solicitar presupuestos a Proveedores del Servicio.	\$ 305.587,00		
Evaluar presupuestos en función de capacitación	\$ 611.174,00		
Reunión para seleccionar Proveedor de Servicios	\$ 305.587,00		
Reunión con proveedor seleccionado para contratación	\$ 611.174,00		
Seleccionar personal a capacitar	\$ 305.587,00		
Capacitación de Personal	\$ 495.000,00	\$ 735.570,00	
Evaluar Personal en función de ventas digitales		\$ 908.204,56	
TOTAL	\$ 3.245.283,00	\$ 1.643.774,56	\$ -

Tabla 10. Fuente: Elaboración propia.

Flujo de Fondos

FLUJO DE FONDOS			
	2022	2023	2024
Años	0	1	2
Ingresos		\$ 27.447.601,52	\$ 41.171.402,28
Costo por Planes de Accion		-\$ 6.157.416,90	-\$ 2.897.705,24
Costo Variables Comercializacion		-\$ 1.372.380,08	-\$ 2.058.570,11
Depreciación		-\$ 915.000,00	-\$ 915.000,00
Utilidad antes de impuesto		\$ 19.002.804,54	\$ 35.300.126,93
Impuesto		-\$ 6.650.981,59	-\$ 12.355.044,42
Utilidad		\$ 12.351.822,95	\$ 22.945.082,50
Inversion Fija	-\$ 9.150.000,00		
Depreciación		\$ 915.000,00	\$ 915.000,00
Valor de Desecho			\$ 7.320.000,00
Capital de trabajo	-\$ 9.956.656,25		
Recupero capital de trabajo			\$ 9.956.656,25
Utilidad/saldo estatico	-\$ 19.106.656,25	\$ 13.266.822,95	\$ 41.136.738,75
Saldo estatico acumulado	-\$ 19.106.656,25	-\$ 5.839.833,30	\$ 35.296.905,46
Saldo dinamico	-\$ 19.106.656,25	\$ 8.671.126,11	\$ 17.573.044,02
VAN	\$ 7.137.513,89		
TIR		86%	

ROI	
Beneficios	\$ 68.619.003,81
Costos	\$ -21.636.072,34
ROI	217%

Premisas Generales
1. Los Ingresos y los Egresos se ajustan por coeficiente de inflación REM: 2022: 59,5% - 2023: 48,6% - 2024 : 42,7%
2. Impuesto a las Ganancias es de 35%
3. Ingresos: En el año 2022 es de \$ 137.238.007,61 se espera que con la implementación de los planes se logre un ingreso incremental del 20% en el año 2023 y del 30% en el año 2024 en función al año base.
4. Costos: Costos por plan acción: Calculados según costos de desarrollar cada plan de acción (Ver Tabla 6 - Presupuestos). Costos Variables de Comercialización: se estima un 5% de costos por ingresos incrementales.
5. Inversión Fija: Maquinas que corresponden al Plan de Acción II - Costo: \$ 9.150.000 (Amortizable en 10 años)
5. Capital de Trabajo: \$ 9.956.656,25. Método: Déficit acumulado máximo (ver anexo 7)
6. Tasa K: 53% Tasa de Plazo Fijo BNA

Flujo de fondos mensual. (Anexo 7)

Los resultados de los indicadores VAN y TIR evalúan la viabilidad de un proyecto, al ser mayores a cero nos indican que es recomendable llevar a cabo los planes. El VAN nos señala el valor actual de los flujos proyectados y le resta la inversión inicial, se denota que se obtiene una ganancia de \$ 7.137.513.89 hacia fines de 2024 recuperando la inversión y se obtiene mayores beneficios que si se hubiera invertido en una renta fija del 53% (tasa k). La Tasa Interna de Retorno mide la rentabilidad en términos de porcentaje, el valor de la misma nos que muestra que a tasa de capital la podemos exigir hasta un 86% (TIR) y el proyecto seguiría siendo

rentable. Al ser mayor la TIR que la tasa de descuento (tasa k) indica la aceptación del proyecto.

Retorno sobre la Inversión: este indicador sirve para determinar qué ganancia se obtendrá de acuerdo a la inversión que se ha realizado. El cálculo de mismo se realiza de la siguiente manera: $(\text{Beneficios} / \text{Costo de la Inversión}) / \text{Costo de la Inversión}$. Luego de realizar el cálculo se obtuvo un ROI de 2,17, lo que implica que por cada peso invertido se obtendrá una ganancia de 2,17 pesos a fines de diciembre 2024.

Luego de analizar el resultado de estos indicadores estamos en condiciones de afirmar que con la implementación de los diferentes planes se logrará alcanzar los objetivos específicos y el objetivo general.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Como conclusión del trabajo de grado final podemos señalar que a pesar de que existen varias etapas y tiempo considerable para el desarrollo de una planificación estratégica, el uso adecuado de la misma ayudará a mejorar constantemente los procesos y objetivos de la empresa. En nuestro caso gracias a la aplicación de estrategias de diferenciación nos posibilitará contrarrestar aquellas debilidades con las que cuenta la empresa, principalmente en cuanto a cómo ofrece sus productos. Y a potenciar las oportunidades que nos brindan los avances tecnológicos para mejorar los procesos deficientes dentro de la organización, creando continuamente valor agregado en los diferentes sectores y el diferencial que nos permita lograr una ventaja competitiva.

El desarrollo de la estrategia permitirá responder al cambio rápido y vertiginoso de los nuevos hábitos de consumo que se han acelerado producto de la pandemia COVID-19. Por ello, será una obligación incrementar la fuerza de venta de canales digitales por parte del departamento comercial para subsistir, aumentando las actividades publicitarias en diferentes redes social y promociones en la tienda web a los fines de no perder posicionamiento y aumentar la cuota de mercado. La automatización de los procesos colaborará para lograr ese elemento distintivo que nos genere beneficios, como también la reducción de costos operativos que se traducirá en mayor productividad.

Los valores positivos que arrojan la TIR del 86% y el VAN de más de 7 millones de pesos nos indican la viabilidad del proyecto de la perspectiva financiera. La ejecución de los planes exige una inversión importante, pero se obtendrá más del doble en beneficios según lo que nos indica el Retorno sobre la Inversión.

Se pone en evidencia que la implementación del presente trabajo traerá aparejado mayores ingresos por el desarrollo de los planes que apuntan a potenciar las ventas a través de canales digitales.

Recomendaciones

Existen algunos temas a tratar no incluidos en el presente trabajo ya que sería muy extenso enfocarse en más de un aspecto, pero pueden ser tan importante como los desarrollados y de gran importancia para futuros estudios.

Aprovechando la planificación estratégica se podría continuar con la aplicación de Cuadro de Mando Integral que posibilitaría medir situación y evolución estratégica de la organización en función perspectivas financieras y no financieras (Financiera, Cliente, Procesos Internos, Aprendizaje y Crecimiento). Se establecerán una serie indicadores por cada una de ellas que colaborarán a medir el cumplimiento de la estrategia de la organización.

Sin lugar a dudas, por las nuevas tendencias y formas de consumo es importante hacer un fuerte hincapié en una mayor utilización de inteligencia artificial en toda la organización para optimizar los procesos en el área comercial. Podemos implementar Customer Analytics (analítica de clientes) para conocer cómo es el comportamiento de los clientes y tomar decisiones comerciales permitiendo saber cuáles son los patrones de compra y dirigirse a los clientes adecuados en el momento oportuno. Para ejecutar esta herramienta será imprescindible complementarlo a la tecnología Big Data (datos masivos) que nos facilitará analizar una gran cantidad inteligente de datos que debido a sus características no pueden ser procesados por sistemas convencionales. En conclusión, la combinación de ambas herramientas será el método más acertado para predecir y prevenir las diferentes conductas de los clientes por medio de sus interacciones.

Bibliografía

- Ámbito. (2021). *Las consecuencias de la pandemia en la industria financiera argentina*. Recuperado de: <https://www.ambito.com/opiniones/negocios/las-consecuencias-la-pandemia-la-industria-financiera-argentina-n5244005>
- Ámbito. (2022). *Paritarias Comercio 2022: sindicato y empresarios acordaron un aumento salarial del casi 60%*. Recuperado de: <https://www.ambito.com/economia/comercio/paritarias-2022-sindicato-y-empresarios-acordaron-aumento-salarial-casi-60-n5421694>
- Ansoff, I. H. (1987). *Corporate Strategy*. Décimo Cuarta Edición. UK: Penguin Books, Hamondsworth.
- BBVA. (2020). *La digitalización de procesos y su impacto en el medio ambiente*. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/ar/la-digitalizacion-de-procesos-y-su-impacto-en-el-medioambiente/>
- BBVA. (2022). *BBVA Research estima que la actividad económica argentina crezca 3,5% en 2022*. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/ar/bbva-research-estima-que-la-actividad-economica-argentina-crezca-35-en-2022/>
- BCRA. (2020). *Autorización y composición de entidades financieras*. Recuperado de: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Texord/t-ayccef.pdf>
- BCRA. (2021). *Comunicación "A" 7407/2021*. Recuperado de: <http://www.bcra.gov.ar/pdfs/comytexord/A7277.pdf>
- BCRA. (2021). *Comunicación "A" 7407/2021*. Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/253624/20211129>
- Best, R.J. (2017). *Marketing estratégico*. Cuarta Edición. España: Pearson Educación.
- Boletín Oficial Republica Argentinas. (2021). *Decreto 27/2021 apruébese la reglamentación de la ley N° 27.555*. Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/239929/20210120>
- Cace. (2022): *El comercio electrónico creció un 68% y supero los 1,5 billones de pesos en ventas en 2021*. Recuperado de: <https://www.cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-68-y-supero-los-15-billones-de-pesos-en-ventas-en-2021>

- Concur. (2021): *Estrategias para optimizar costos y gastos: ¿por qué debe alinearlas a la transformación digital?* Recuperado de: <https://www.concur.com.ar/news-center/estrategias-optimizacion-costos-y-gastos>
- Cronista. (2017). *Conoce la solución BI que implemento el ICBC para atraer más clientes.* Recuperado de: <https://www.cronista.com/infotechnology/it-business/Conoce-la-solucion-BI-que-implemento-el-ICBC-para-atraer-mas-clientes-20170116-0003.html>
- Cronista. (2017). *Los 10 objetivos que se impuso Alberto Fernández para ejecutar en el 2022.* Recuperado de: <https://www.cronista.com/economia-politica/los-10-objetivos-que-se-impuso-alberto-fernandez-para-cumplir-en-el-2022/>
- Cronista. (2021). *Créditos: las tasas de terror que les cobran a los que no califican para los bancos.* Recuperado de: <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/creditos-las-tasas-de-terror-que-cobran-a-los-que-no-califican-para-los-bancos/>
- Cronista. (2022). *El desempleo cayó al 7% en el cuarto trimestre de 2021, el nivel más bajo en 5 años.* Recuperado de: <https://www.cronista.com/economia-politica/el-desempleo-cayo-al-7-en-el-cuatro-trimestre-del-ano-el-nivel-mas-bajo-en-5-anos/#:~:text=Cu%C3%A1l%20es%20la%20cantidad%20de%20desempleados&text=Potenciar%20Trabajo%202022%3A%20con%20bono,millones%2C%20el%20mencionado%207%25.>
- David, F. (2013) *Conceptos de Administración Estratégica*. Décimo Cuarta Edición. México: Pearson
- El Economista. (2022). *Los consumidores de 2022: estas son las 10 principales tendencias, según LLYC.* Recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/negocios/los-consumidores-2022-estas-son-10-principales-tendencias-llyc-n51043>
- El País. (2022). *El Congreso argentino aprueba con una amplia mayoría el acuerdo con el FMI.* Recuperado de: <https://elpais.com/internacional/2022-03-18/el-congreso-argentino-aprueba-con-una-amplia-mayoria-el-acuerdo-con-el-fmi.html>

- Evans, J.R., William, M.L. (2015) *Administración y control de la calidad*. Novena Edición. México: Cengage Learning.
- Galicia. (2022). *¿Cómo es el sistema financiero argentino?* Recuperado de: <https://educacionfinancieragalicia.com.ar/aprende/como-invierto/como-es-el-sistema-financiero-argentino>
- Hernández, Z.T. (2014) *Administración estratégica*. Primera Edición. México: Patria SA.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., Hoskisson R.E (2016) *Administración estratégica: Competitividad y Globalización*. Décimo Segunda Edición. México: Cengage Learning.
- Iproup. (2022): *Banco Comafi lanza su propio Marketplace: ofrece descuentos, cuotas y más*. Recuperado de: <https://www.iproup.com/economia-digital/31553-banco-comafi-lanza-su-propio-marketplace-ofertas-y-cuotas>
- La Nación. (2022). *Revolución Fintech: el fenómeno que cambio la forma de usar el dinero y las finanzas personales*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/revolucion-fintech-el-fenomeno-que-cambio-la-forma-de-usar-el-dinero-y-las-finanzas-personales-nid27032022/>
- Mejia Llano, J.C, (2021): *Canales digitales no es una opción sino una obligación*. Recuperado de: <https://www.juancmejia.com/transformacion-digital/capacitacion-del-equipo-de-ventas-en-c/anales-digitales-no-es-una-opcion-sino-una-obligacion/>
- Naranja. (2019). *Canvas 2022*. Recuperado de: <https://siglo21.instructure.com/courses/14770/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2>
- Naranja. (2022). *Estados Financieros 2021*. Recuperado de: https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25byнна/1mMZbO4ynqYo9DH1ZH6i99/0f22b82cb51f9569cdf987ca55f3c5d0/EEFF_ND_al_31.12.2021_-_Firmado_y_Certificado_-_VERSION_FINAL.pdf
- NBS. (2021). *Las nuevas demandas de los clientes del sector financiero*. Recuperado de: <https://nbs.ar/las-nuevas-demandas-de-los-clientes-del-sector-financiero/>

- Página 12. (2022). *Bajo la pobreza, pero sigue en niveles elevados*. Recuperado de: <https://www.pagina12.com.ar/412062-bajo-la-pobreza-pero-sigue-en-niveles-elevados#:~:text=La%20pobreza%20se%20ubic%C3%B3%20en,del%20mes%20semestre%20de%202020>.
- Página 12. (2022). *El 20% vive con ingresos per cápita debajo de 13.000 pesos*. Recuperado de: <https://www.pagina12.com.ar/413667-el-20-vive-en-hogares-con-ingreso-per-capita-debajo-de-13000>.
- Página 12. (2022). *Las consecuencias de la pandemia en la industria financiera argentina*. Recuperado de: <https://www.ambito.com/opiniones/negocios/las-consecuencias-la-pandemia-la-industria-financiera-argentina-n5244005>
- PaymentMedia. (2021). *Red link y banelco se asocian para capitalizar el nuevo código QR*. Recuperado de: <https://www.paymentmedia.com/news-5176-argentina-red-link-y-banelco-se-asocian-para-capitalizar-el-nuevo-codigo-qr.html>
- Porter, M.E. (1987) *Ventaja competitiva*. Primera Publicación. México: Cecsca.
- Sainz de Vicuña Asin, J.M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Quinta Edición. España: Esic.
- Santa Fe. (2022). *Billetera Santa Fe*. Recuperado de: <https://www.santafe.gob.ar/ms/billeterasantafe/#:~:text=Es%20un%20programa%20de%20beneficios,se%20hayan%20adherido%20al%20Programa>
- Santander. (2022): *Porque la revista “The Banker” eligió a Santander como la “Mejor Banco de Argentina”*. Recuperado de: <https://santanderpost.com.ar/articulo/por-que-la-revista-the-banker-eligio-a-santander-como-mejor-banco-de-argentina/>
- Santander. (2020). *Visión estratégica Informe anual 2020*. Recuperado de: <https://www.santander.com/content/dam/santander-com/es/documentos/informe-anual/2020/ia-2020-vision-estrategica-es.pdf>
- Santander. (2022). *Argentina: Política y Economía*. Recuperado de : https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia?url_de_la_page=%2Fes%2Fportal%2Fanalizar-

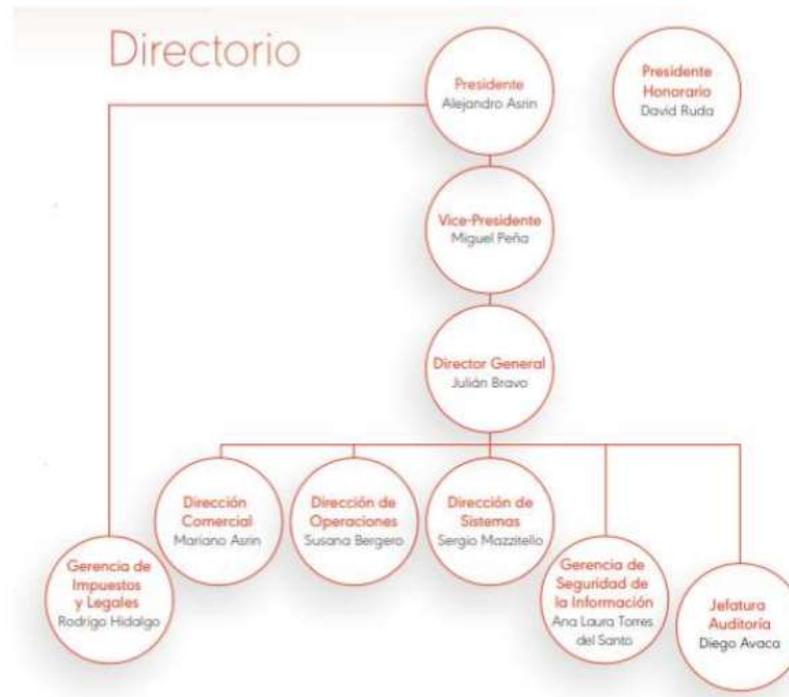
mercados%2Fargentina%2Fpolitica-y-economia&&actualiser_id_banque=oui&id_banque=3&memoriser_choix=memoriser

Thompson, A.A., Peteraf, M.A., Gamble, J. E, Strickland, A. J. (2012)
Administración Estratégica: Décimo Octava Edición. México: Mc Graw-Hill.

Tiendanube. (2022): *Redes sociales más usadas 2021-2022: como aprovecharlas para vender.* Recuperado de:<https://www.tiendanube.com/blog/redes-sociales-mas-usadas/#:~:text=En%20el%20pa%C3%ADs%20hay%2036,al%20uso%20de%20estas%20plataformas.>

Anexos

Anexo I: Organigrama Tarjeta Naranja 2019



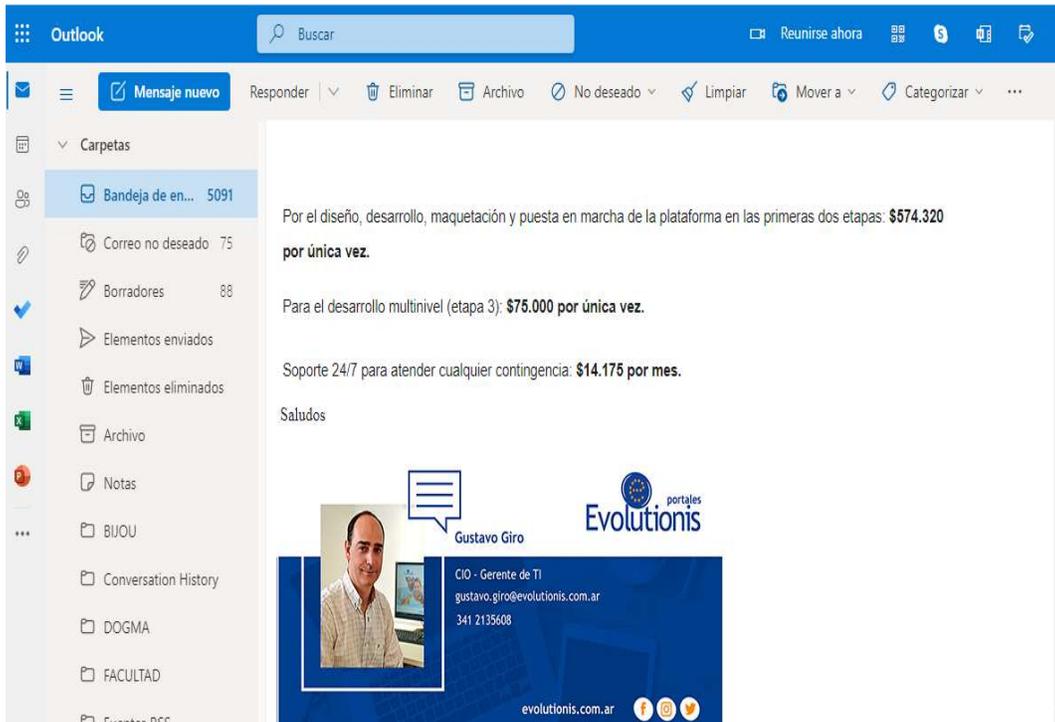
Fuente: Naranja, 2018, <https://bit.ly/3hc60lg>

Anexo 2: Costo Personal Tarjeta Naranja

Puestos	Sueldos		
	Mensuales	Quincenal	Semanal
Gerentes	\$ 611.117,00	\$ 305.558,50	\$ 152.779,25
Jefe de Departamento	\$ 235.638,00	\$ 117.819,00	\$ 58.909,50
Asistentes Administrativos	\$ 154.164,00	\$ 77.082,00	\$ 38.541,00
Analista de Negocios	\$ 150.968,00	\$ 75.484,00	\$ 37.742,00

Tabla 5. Fuente: Glassroom

Anexo 3: Costo Diseñador Web



DISEÑADOR WEB				
Descripcion	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Unitario	Precio Final
Diseño, Desarrollo, Maquetación y puesta en Marcha	1	Unidad	\$ 574.320,00	\$ 574.320,00
Desarrollo	1	Unidad	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00
Soporte	18	meses	\$ 14.175,00	\$ 255.150,00

Tabla 12. Fuente: Elaboración propia.

Anexo 4: Costo de Terminales de Autogestión

Presupuesto T250MF TERMINAL DE AUTOSERVICIO PROPOSITO GENERAL

- **Diseño de Equipos a con desarrollo de software \$ 1.150.000.**
- **Costo de cada equipo: \$ 30.000. Costo por 30 equipos \$ 8.000.000 (bonificación por cantidad mayor a 15) incluye implementación y ajustes de equipos durante 18 meses.**
- **Costo de mantenimiento de equipo: \$ 1.000 por equipo.**

MEDITERRANEA

WWW.MEDITERRANEA.SA.COM.AR

Terminal de Autoservicio T250MF				
Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Unitario	Precio Final
Diseño de Equipos y Desarrollo de Software	30	Unidad	\$ 38.333,33	\$ 1.150.000,00
Equipos e Implementación	30	Unidad	\$ 266.666,66	\$ 8.000.000,00
Mantenimiento	18	Meses	\$ 30.000,00	\$ 540.000,00

Tabla 13. Fuente: Elaboración propia.

Anexo 5: Costo Campaña Publicitaria

PROPUESTA ECONÓMICA		
SERVICIO	PRESUPUESTO MEDIÁTICA	INVERSIÓN DE PUBLICIDAD EN PLATAFORMAS
Marketing digital en redes sociales: Facebook, Instagram, Tik Tok	\$50.000 mensual	\$ 30.000 mensual
Marketing digital en YouTube: search y display	\$30.000 mensual	\$ 30.000 mensual
Diseño gráfico y elaboración de piezas digitales.	BONIFICADO POR CONTRATO SEMESTRAL	

mediatica interactive
PROPUESTA DE MARKETING DIGITAL

Diseño Campaña Publicitaria				
Descripción	Cantidad	Unidad de Medida	Precio Unitario	Precio Final
Marketing Digital Resdes Sociales	12	meses	\$ 80.000,00	\$ 960.000,00
Publicidades en Plataforma	12	Unidad	\$ 60.000,00	\$ 720.000,00

Tabla 14. Fuente: Elaboración propia.

Anexo 6: Costo Capacitación Personal



El costo es por 10 colaboradores, el cual incluye certificación con la aprobación de examen.

CAPACITACION EN MARKETIN DIGITAL			
Descripcion	Cantidad	Precio Unitario	Precio Final
CAPACITACION EN MARKETIN DIGITAL	\$ 2.040,00	\$ 485,00	\$ 990.000,00

Tabla 11. Fuente: Elaboracion propia.

Anexo 7: Flujo de Fondo Mensual

Flujo de Fondos												
Meses del proyecto	2022						2023					
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Ingresos por Plan de Acción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.287.300	\$ 2.287.300	\$ 2.287.300	\$ 2.287.300	\$ 2.287.300	\$ 2.287.300
Total de ingresos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.287.300	\$ 2.287.300	\$ 2.287.300	\$ 2.287.300	\$ 2.287.300	\$ 2.287.300
EGRESOS												
Costo por Planes de Acción	-\$ 3.322.461	-\$ 1.472.865	-\$ 1.223.790	-\$ 1.372.861	-\$ 1.054.182	-\$ 1.510.498	-\$ 857.470	-\$ 347.283	-\$ 347.283	-\$ 347.283	-\$ 347.283	-\$ 1.071.595
Costos Variables Comercialización							-\$ 114.365	-\$ 114.365	-\$ 114.365	-\$ 114.365	-\$ 114.365	-\$ 114.365
Depreciación							-\$ 76.250	-\$ 76.250	-\$ 76.250	-\$ 76.250	-\$ 76.250	-\$ 76.250
Total de Egresos	-\$ 3.322.461	-\$ 1.472.865	-\$ 1.223.790	-\$ 1.372.861	-\$ 1.054.182	-\$ 1.510.498	-\$ 1.048.085	-\$ 537.898	-\$ 537.898	-\$ 537.898	-\$ 537.898	-\$ 1.262.210
Utilidad antes del Impuesto	-\$ 3.322.461	-\$ 1.472.865	-\$ 1.223.790	-\$ 1.372.861	-\$ 1.054.182	-\$ 1.510.498	\$ 1.239.215	\$ 1.749.402	\$ 1.749.402	\$ 1.749.402	\$ 1.749.402	\$ 1.025.090
Impuesto a las Ganancias							-\$ 433.725	-\$ 612.291	-\$ 612.291	-\$ 612.291	-\$ 612.291	-\$ 358.782
Utilidad	-\$ 3.322.461	-\$ 1.472.865	-\$ 1.223.790	-\$ 1.372.861	-\$ 1.054.182	-\$ 1.510.498	\$ 805.490	\$ 1.137.111	\$ 1.137.111	\$ 1.137.111	\$ 1.137.111	\$ 666.309
Depreciación							\$ 76.250	\$ 76.250	\$ 76.250	\$ 76.250	\$ 76.250	\$ 76.250
Utilidad Neta/Saldo Estático	-\$ 3.322.461	-\$ 1.472.865	-\$ 1.223.790	-\$ 1.372.861	-\$ 1.054.182	-\$ 1.510.498	\$ 881.740	\$ 1.213.361	\$ 1.213.361	\$ 1.213.361	\$ 1.213.361	\$ 742.559
Saldo Estático Acumulado	-\$ 3.322.461	-\$ 4.795.326	-\$ 6.019.116	-\$ 7.391.977	-\$ 8.446.159	-\$ 9.956.656	-\$ 9.074.916	-\$ 7.861.555	-\$ 6.648.193	-\$ 5.434.832	-\$ 4.221.471	-\$ 3.478.912

Anexo 8: Capital de Trabajo Máximo déficit acumulado

Meses del proyecto	2022						2023					
	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN
Ingresos por Plan de Acción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.287.300	\$ 2.287.300	\$ 2.287.300	\$ 2.287.300	\$ 2.287.300	\$ 2.287.300
Costo por Planes de Acción	-\$ 3.322.461	-\$ 1.472.865	-\$ 1.223.790	-\$ 1.372.861	-\$ 1.054.182	-\$ 1.510.498	-\$ 857.470	-\$ 347.283	-\$ 347.283	-\$ 347.283	-\$ 347.283	-\$ 1.071.595
Costos Variables Comercialización							-\$ 114.365	-\$ 114.365	-\$ 114.365	-\$ 114.365	-\$ 114.365	-\$ 114.365
Total Mes	-\$ 3.322.461	-\$ 1.472.865	-\$ 1.223.790	-\$ 1.372.861	-\$ 1.054.182	-\$ 1.510.498	\$ 1.315.465	\$ 1.825.652	\$ 1.825.652	\$ 1.825.652	\$ 1.825.652	\$ 1.101.340
Acumulado	-\$ 3.322.461	-\$ 4.795.326	-\$ 6.019.116	-\$ 7.391.977	-\$ 8.446.159	-\$ 9.956.656	-\$ 8.641.191	-\$ 6.815.539	-\$ 4.989.886	-\$ 3.164.234	-\$ 1.338.582	-\$ 237.242

