

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Licenciatura en Administración

“Planificación Estratégica para Tarjeta Naranja con el fin
De Ampliar el Mercado Meta”

- **Profesor: Vittar Carlos**
- **Autora: Gasparetto Constanza**
- **Legajo: VADM021891**
 - **DNI: 31973405**

Resumen

En el posterior Reporte de caso sobre Tarjeta Naranja se desarrollará una planificación estratégica multidimensional, aplicada a distintas áreas de la organización.

La finalidad de la planificación se centra en aumentar la rentabilidad de la organización, mediante la penetración de mercado por cual se establecerán tácticas específicas aplicadas a la coyuntura. Creando acciones que atañeran a los distintos servicios otorgados por Tarjeta Naranja y disminuirán los inconvenientes reflejados en el análisis interno de la empresa. Con precisión en la utilización de tecnología empleada a la difusión de la marca, fidelización de clientes y colaboradores.

Dado el análisis externo e interno de la organización, se encuentra fructuoso el proyecto presentado para la organización, a raíz de que es rentable y asimismo la organización presenta las capacidades para llevar a cabo la planificación.

Palabras clave: Planificación- penetración- rentabilidad- crecimiento- tecnología.

Abstract

In the subsequent case report on Tarjeta Naranja, a multidimensional strategic planning will be developed, applied to different areas of the organization.

The purpose is focused on the increasing the profitability of the company, through market penetration for which specific tactics applied to the situation will be established. Creating actions that concert the different services provided by Tarjeta Naranja and will be reduce the inconveniences refleted in the internal análisis of the company. With precision in the use of technology used to the spread the brand, customer and collaborator loyalty.

Given the external and internal analisis of the organization, the Project presented for the organition is fruitful, because it is profitable and the organization also has the capabilities to carry out planning.

Keywords: Plannig- penetration – profitability – growth - technology.

Contenido

Introducción.....	5
Análisis Situacional	3
<i>Análisis Macro</i>	3
<i>Análisis del Macro-Entorno.</i>	3
<i>Análisis del Micro-entorno</i>	6
<i>Análisis de Mercado</i>	8
<i>Análisis interno.</i>	8
<i>Cadena de valor</i>	8
<i>Actividades primarias</i>	8
<i>Actividades secundarias.</i>	10
<i>FODA</i>	11
<i>MATRIZ BCG</i>	12
Marco Teórico	13
<i>Planificación Estratégica:</i>	13
<i>Estrategias</i>	14
<i>Tecnología y su ventaja competitiva</i>	14
Diagnóstico y Discusión.....	15
Propuesta	17
<i>Objetivo General:</i>	17
<i>Justificación del Objetivo General:</i>	17
<i>Objetivos Específicos:</i>	17
<i>Alcance del plan:</i>	18
<i>Planes de Implementación:</i>	19
<i>Táctica 1: Implementación de CRM</i>	19
<i>Pasos para la implementación:</i>	20
<i>Táctica 2: Desarrollo de Naranja X</i>	20
<i>Pasos para la implementación:</i>	20
<i>Táctica 3: Desarrollo de plan de Publicidad y Fidelización de clientes.</i>	21
<i>Pasos para la implementación:</i>	22
<i>Táctica 4: Profesionalización de los colaboradores</i>	22
<i>Pasos para la implementación:</i>	23
Presupuestos	23
<i>Presupuesto Táctica 1:</i>	23

<i>Presupuesto Táctica 2:</i>	24
<i>Presupuesto Táctica 3:</i>	24
<i>Presupuesto Táctica 4:</i>	25
<i>Presupuesto Final:</i>	25
Diagrama de Gantt.....	25
Retorno de la Inversión.....	26
Conclusiones.....	27
Recomendaciones Profesionales.....	28
Bibliografía.....	29
Anexo 1	31
Anexo 2	32
Anexo 3	33
Anexo 4	34

Índice de imágenes

Ilustración 1- MATRIZ BCG	12
Ilustración 2- Táctica 1	20
Ilustración 3- Táctica 2	20
Ilustración 4- Táctica 3	22
Ilustración 5- Táctica 4	23
Ilustración 6- Presupuesto 1	23
Ilustración 7- Presupuesto 2	24
Ilustración 8- Presupuesto 3	24
Ilustración 9- Presupuesto 4	25
Ilustración 10- Presupuesto Final	25
Ilustración 11- Diagrama de Gantt	25
Ilustración 12- Flujo de Fondos.....	26
Ilustración 13- Inversión, ROI, VAN y TIR.....	26

Índice de Tablas

Tabla 1-FODA.....	11
-------------------	----

Introducción

El siguiente reporte de caso, para brindar a la Universidad Siglo 21 que corresponde a la carrera de Licenciatura en Administración, se va a trabajar junto con la empresa “Tarjeta Naranja”. Se realizará una planificación mediante tácticas de crecimiento con el fin de generar procedimientos tendientes a potenciarla para llegar a nuevos clientes en mercados dando como resultado un aumento de cliente y mayor rentabilidad.

Tarjeta Naranja S.A. nació en Córdoba en el año 1985 bajo el criterio de tarjeta local, con su casa central en la Calle Sucre 152. Un poco su historia se remonta en el año 1969 cuando dos profesores de educación física David Ruda y Gerardo Asrin fundan una casa de deportes llamada Salto 96 donde como medio de pago para las cuentas corrientes utilizaban una tarjeta de color naranja, debido a su color la gente le dio el nombre Tarjeta Naranja. En 1985 la tarjeta de identificación de Salto 69 se transformó en la primera tarjeta de crédito del interior, “Tarjeta Naranja” y poco a poco comenzó a penetrar en el interior de Córdoba, siguiendo por el norte del país. Su crecimiento se expande para el sur del país y finalmente la provincia de Buenos Aires como paso anterior para entrar en CABA.

Para empezar a hablar de Tarjeta Naranja, nos tenemos que remontar al año 1969 en el cual dos profesores de educación física llamados David Ruda y Gerardo Asrin, fundaron la casa de deportes Salto 96. A medida que las primeras ventas se fueron realizando y se empezaron a mover las cuentas corrientes, ellos optaron por entregar tarjetas de identificación para sus clientes. Desde ese momento el impulso de sus fundadores los llevó a transformarse y expandirse. En 1985 esta tarjetita de color naranja ya era usada por mucha gente en la Provincia de Córdoba como tarjeta de compras, lo que impulsó a sus creadores a registrarla y fundar la marca.

En 1995, luego de varios años con criterio de tarjeta local, Banco Galicia decide acceder como accionista y se activa la expansión por todas las regiones del país ampliando la oferta de planes y beneficios para sus accionistas. Pero la historia no queda ahí, entre 1998 y 2005 cierran una alianza con Visa que permitirá a los titulares usar los plásticos en todo el mundo. Inmediatamente aparecen las dos competencias, Mastercard y American Express firmando alianzas también y comienza el proceso de crecimiento de la tarjeta.

Sumado a lo anterior; este crecimiento va de la mano de una organización interna más importante. En 2002 se integró a la empresa el área de Marketing para el reconocimiento de la

marca y fidelización de los clientes. Pero el crecimiento en el manejo digital no cesó, hasta llegar a su nueva Tarjeta Naranja X, y todo indica que seguirá creciendo a futuro.

No obstante, a lo anterior; se puede observar que tarjeta Naranja presenta diversas dificultades que afectaron y generaron el problema de pérdida de rentabilidad. Se visualizó que la disminución de rentabilidad se dio por la desvinculación de clientes y pérdida de cuota de mercado. En el año 2020 hubo una baja de 32692 de cuentas activas, con respecto al cierre del año 2019. Al realizar el análisis interno se detectaron varios motivos que llevaron a la pérdida de clientes en un ambiente tan competitivo. Tarjeta Naranja no cuenta con un área de Marketing eficiente. Debido a esto las publicidades no son efectivas y no hay un correcto análisis del cliente. Lo cual genera que el cliente no se encuentre fidelizado ni atraído por la entidad.

Otro punto de Tarjeta Naranja, hace poco tiempo lanzó una plataforma digital Naranja X, la cual no es amigable y práctica para su uso. Plataforma muy generalizada y limitada en operaciones. Los clientes terminan abandonando la plataforma por otras de uso más conveniente. Esta nueva Fintech no atrajo clientes y genera la pérdida de estos.

Con respecto a Naranja Toque y Naranja Pos, se puede analizar que no posee el crecimiento deseado ya que posee comisiones superiores a la competencia.

Finalmente; con respecto a los antecedentes para tomar como guía, se citan los siguientes:

Como antecedente teórico, se encuentra a (Porter M. E., 2015) quien expresa que en general, las tasas de crecimiento de una industria en particular son resultado de una creciente fidelización de una cartera de clientes actuales como potenciales de una firma como de las ventas a nuevos clientes. Por lo que, una eficiente fidelización de mercado, enfocado en un grupo de personas particulares; permitirá no solo un aumento en la rentabilidad de una empresa si no un gran crecimiento a nivel empresarial.

Y, en segundo lugar; como antecedente de campo; está la empresa Galicia que luego de un análisis de mercado hacia el 2013 sale al mercado Galicia Eminent, orientado a clientes de rentas altas. Durante el 2013 llegó a los 126.000 clientes de este servicio alcanzando un 33% de penetración en este segmento del mercado. Este servicio pasó a tener un importante rol dentro del modelo de atención creado para los clientes de altos ingresos. Galicia luego de lanzar este proyecto tuvo un crecimiento de 38,4% ganando un 20,7% más que el año anterior (Cronista, 2012).

Análisis Situacional

Seguido de la introducción inicial del caso Tarjeta Naranja, se comienza con el análisis situacional. Sin antes hay que mencionar que la empresa encuentra su problema en la pérdida de rentabilidad. Como deficiencias internas, se nota que la empresa no cuenta con un sector de marketing eficiente y, además se conoce que la plataforma genera muchas quejas por parte de los clientes. Como consecuencia la pérdida de clientes y stock activo de tarjetas de crédito.

Antes de proceder a realizar una planificación estratégica para la empresa es pertinente a los efectos de esta. Llevar a cabo el análisis del macroentorno, en la cual se utilizará la herramienta Pestel para dar con las variables externas que afectan a la organización. Seguidamente se realizará el análisis del microentorno por medio de las cinco fuerzas de Porter, la cual brinda información propiamente de la industria. En tercer lugar, se presentará un detalle de la cadena de valor interna de la empresa. Y por ultimo se desarrolla el análisis FODA mas la matriz BCG.

Análisis Macro

Se buscará entender cómo las variables del macro entorno en la que se encuentra la empresa afectan e influyen a la misma, esto nos ayudará a definir la mejor estrategia de acuerdo al entorno de la empresa. Para este análisis se utilizará la herramienta denominada PESTEL.

Análisis del Macro-Entorno.

Factor político

A raíz de la pandemia Covid 19 en marzo de 2020 en la Argentina se decreta el aislamiento social y preventivo, determinando la obligatoriedad de quedarse dentro de las casas. Estas medidas tuvieron repercusión en las obligaciones de pago de los clientes y el BCRA dicto la comunicación 6964 y 7130, que establece que las deudas impagas de tarjeta de crédito 13.4.2020 hasta el 30.04.2020, deberán ser automáticamente refinanciados como mínimo a un año de plazo con 3 meses de gracia en 9 cuotas mensuales, iguales y consecutivas (Boletín Oficial de la Republica Argentina, 2020)

El decreto 319/2020 de Emergencia Publica, expone el diferimiento de cuotas de préstamos hipotecarios y personales. También el congelamiento de las cuotas de préstamos hipotecarios UVA desde marzo de 2020 hasta el 30 de septiembre de 2020. Generando una mora silenciosa en las entidades financieras. Estas cuotas diferidas se abonarán finalizando el periodo original.

En el año 2021, la Argentina realizó elecciones de gran parte de la Cámara de Diputados y un tercio de la Cámara de Senado, en los resultados de los comicios el poder ejecutivo pierde el apoyo de las cámaras. Generando más incertidumbre a nivel nacional e internacional.

En noviembre del 2021 por decreto nacional se cambia la modalidad de atención con turno en todas las entidades financieras y no financieras que emitan tarjeta de crédito, a que los clientes pueden ser atendidos sin turno previo. Este cambio incrementó sustancialmente la afluencia de público en las sucursales (BCRA, 2021)

Factor Económico

Actualmente el país está atravesando una crisis sin precedentes en la cual en los últimos 10 años los precios en promedio se multiplicaron 15 veces, en términos inflacionarios esto representa una inflación acumulada de 1.442% y cabe mencionar que los salarios no aumentaron la misma proporción.

Además de lo mencionado, el peso argentino se devalúa constantemente en relación al dólar y esto en el marco de la pandemia por el Covid-19 se vio reflejado dejando a Argentina como el país con mayor depreciación de la moneda marcando una paridad de 185 por dólar en 2021. Sin mencionar que Argentina en el primer semestre de este año sufrió una inflación acumulada de 25,3%, este es uno de los índices más altos del mundo y refleja la dura crisis que afecta el país.

Con respecto a la industria, como consecuencia de la crisis las empresas nacionales y extranjeras están decidiendo retirar sus inversiones ya que no son rentables, y así empresas como LAN, MercadoLibre, Falabella, entre otras en los últimos dos años emigraron del país en busca de estabilidad económica.

El INDEC confirmó que la caída de la actividad en el 2020 cerró en un 9,9%, demostrando que se convirtió en el de mayor baja del producto desde el derrumbe del 2002, dado por la cuarentena extendida y con miedo a que dicho indicador primero trepe a valores más altos si se continúa bajo la misma gestión actual de medidas tomadas ya que según estudios en el segundo trimestre del presente año el PBI cedió 4,3% comparándolo contra el mismo lapso del año anterior (Quiroga, 2021)

Factor Social

La accesibilidad a internet y la modificación que trajo la pandemia en las conductas de compras del consumidor aceleró la elección de los mismos por operar sin salir de casa. Los consumidores buscan comprar, pagar y realizar operaciones financieras desde un teléfono o una

computadora. En la Argentina 88 de cada 100 personas usan teléfono celular y 85 de cada 100 usan Internet (INDEC, 2021)

El crecimiento de e-commerce en nuestro país para el año 2020 fue notable con respecto a los países vecinos. El CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) informo que en el año 2020 hubo un crecimiento de un 124%. Las nuevas plataformas permiten que cualquier comercio pueda tener su tienda nube. El desarrollo tecnológico llevo a la creación de las Fintech, en estas empresas se utiliza la tecnología como medio para generar soluciones financieras de rápida gestión. El acceso a la información da como resultado clientes más exigentes con los servicios y productos. También a la hora de elegir una plataforma que se acomode más a sus gustos y preferencias. La constante disrupción en el sistema financiero deja obsoleta las viejas formas del sistema financiero tradicional. Se prestan servicios de pago, prestamos, inversiones, criptomonedas y otros (IPROUP, 2021).

Factor Tecnológico

El 2020 ha sido calificado como “el gran año del salto tecnológico” por la expectativa que se ha generado en cuanto a desarrollos de Inteligencia Artificial, Big Data, Internet, seguridad, bancas y billeteras digitales en medio de los efectos que la pandemia ha dejado. Sin embargo y como dato desalentador para seguir trabajando en la materia; se puede observar que, a pesar de las promesas gubernamentales sobre el desarrollo tecnológico, hoy, año 2021, América Latina invierte un 0,8% de su PBI en investigación y desarrollo, en comparación con EE. UU., la Unión Europea o China que invierten más del 2% de su producto bruto interno en desarrollo e investigación (El País, 2021)

Factor Ecológico

Desde que comenzó la pandemia por la COVID-19, y la cuarentena en distintos países, se comenzó a hablar de un “respiro” para la naturaleza: menos actividad humana, menos contaminación y más espacio para la naturaleza. No obstante, en 2019 un grupo de 18 bancos firmó un Protocolo de Finanzas Sostenibles en el país, con el objetivo de comenzar a construir una estrategia de finanzas sostenibles en la industria bancaria. El Protocolo, que identifica la sostenibilidad como guía para el sector financiero, busca facilitar y fomentar en entidades financieras de Argentina la implementación de las mejores prácticas y políticas internacionales que promuevan una integración entre los factores económico, social y ambiental, para encaminarse hacia un desarrollo sostenible de la industria financiera. Se trata de un acuerdo marco que representa un punto de partida para la creación de modelos de negocios de triple

impacto, procurando no sólo ser rentables, sino también generar impacto social y cuidar el ambiente, garantizando la sostenibilidad en el largo plazo (Visión Sustentable, 2019).

Factor Legal

Un dato valioso en materia legal en busca de proteger a los trabajadores ante la pandemia; fue el Decreto Presidencial 39/2021 que determinó el plazo de la indemnización doble en caso de despido con miras a proteger a los trabajadores ante posibles despidos por alusión a fuerza mayor, merma de actividad entre otras (Boletín Oficial, 2021).

Para finalizar y en relación a la industria en estudio; se puede decir que las empresas que emitan tarjetas de crédito tienen que cumplir con la ley 25065 la cual establece normas que regulan aspectos vinculados con el sistema de tarjetas de crédito ya que al usarlas se generan derechos y obligaciones que comienzan cuando es recibida y se firma el contrato (Argentina.gob.ar, 2020).

Conclusión del macro-entorno.

En base a lo analizado en el macro entorno, se puede observar que la situación argentina analizada desde los seis factores descritos anteriormente; perjudica a la empresa Naranja principalmente dado a que la situación económica llevó a que los consumos de diversas actividades cayeran abruptamente debilitando el uso de las tarjetas de crédito como así también el endeudamiento de las mismas dando como resultado el incentivo u oportunidad de la firma de trabajar internamente para conseguir maximizar sus utilidades mediante eficientes y nuevos servicios que conlleven a una mayor clientela y por ende a un mayor ingreso para empezar a subsanar las pérdidas generadas en este último año y medio.

Análisis del Micro-entorno

Para analizar el microentorno de la empresa Tarjeta Naranja, vamos a utilizar la herramienta de análisis de las 5 fuerzas de Porter intentando definir cuáles son las fuerzas que más influyen. Se realizará un análisis pertinente a la Industria Financiera de Argentina.

Poder de Negociación con los proveedores.

Los proveedores poseen alto poder de negociación ya que dan productos diferenciados. Las marcas de tarjetas de crédito son multinacionales e imponen condiciones. Y no existe sustituto de estos servicios. Al igual sucede con los proveedores de tecnología hardware ya que

mudar la operatoria a una nube resultaría mucho mas costosa que la actual existente. Con respecto a los insumos, al ser productos de producción masiva los proveedores tienen bajo poder negociación, hay muchos distribuidores que compiten en este mercado.

Poder de Negociación con los clientes.

La fuerza de negociación de la industria hacia los clientes es débil, debido a que las entidades financieras ofrecen servicios similares y les cuesta generar un producto diferencial para separarse de la competencia. Es decir, aquí los clientes pueden deliberar según los diferentes beneficios y ofertas que ofrecen las empresas de la industria tomando la decisión de cual oferente optar para suplir sus necesidades.

Sustitutos

Hace 10 años atrás era imposible pensar que las entidades financieras puedan poseer una alta amenaza en cuanto a los productos sustitutos. Pero eso en la actualidad cambió, en esta búsqueda de innovación y digitalización de las entidades bancarias la amenaza de productos sustitutos fue aumentando a tal punto que aparecieron las Fintech, es una industria naciente en la que las empresas usan la tecnología para brindar servicios financieros de manera eficiente, ágil, cómoda y confiable. La amenaza es alta con respecto a los productos, los clientes de esta industria pueden cambiar fácilmente de proveedor y adquirir productos sustitutos a menor costo o con mayores beneficios ya sea en entidades reguladas por el Banco Central de la República Argentina como entidades no reguladas ya que cumplen muchas veces con el mismo servicio y hasta con condiciones más favorables.

Rivalidad entre competidores

El mercado financiero cuenta con una alta rivalidad entre los competidores dado que existen muchas empresas que ofrecen tarjetas de crédito con bajas tasas de mantenimiento y a su vez ofrecen beneficios más elevados que otros.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores

La industria financiera tiene una barrera de entrada alta, esto se debe a que el riesgo de que ingresen nuevos competidores es bajo debido a que el capital necesario que deben contar para el ingreso es alto como de instalaciones debido a la seguridad que la industria requiere sumado al conocimiento que se debe poseer para el mejor servicio brindado hacia el interesado cliente o potencial cliente.

Análisis de Mercado

El negocio central de las empresas del sector consiste en ofrecer a los comercios adheridos la posibilidad de vender sus productos o servicios a crédito y que estos puedan cobrar la totalidad de la venta. Se cobra al comercio adherido una comisión sobre las ventas realizadas con sus plásticos. Este arancel varía según el rubro al cual pertenezca el comercio y los plazos de pago que se convengan con los mismos.

Otro punto es que Tarjeta Naranja está orientado a mantener la relación con el cliente, buscando elevar la satisfacción del mismo.

- Cada vez que éste tenga una experiencia relacionada al uso del producto/servicio, intentado minimizar los errores en sus procesos de prestación de servicio por medio del programa de calidad ISO 9000.
- En cada contacto directo con la empresa, ya sea en sucursales, centros de atención telefónicos o stands de ventas, buscando asegurar una experiencia agradable, por medio de los programas de calidad de atención.

Análisis interno.

Cadena de valor

Para realizar el análisis interno de la empresa, vamos a recurrir a la herramienta cadena de valor de Porter (2015). Es un modelo que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial. Este análisis refleja el valor agregado creado para el consumidor por parte de la empresa y evidencia la ventaja competitiva de esta (Porter M. E., 2015).

Actividades primarias

Logística interna.

En el caso de Naranja, al ser una entidad financiera que se encarga de todo lo relacionado con el flujo de dinero, su logística interna comprende aquellas operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de la información prioritariamente para el desarrollo en su cotidianidad. Información comprende el manejo de datos operativos de la empresa, de cada área y hasta de su gama de productos y servicios que tienen para ofrecer; como: cuando un

cliente abre una cuenta, cuando se adhiere un comercio amigo, cuando se piden prestamos, en la vinculación con Naranja online, los seguros, etc.

Operaciones.

El sistema financiero sirve para intermediar entre los que tienen exceso de dinero y lo quieren prestar, y los que necesitan financiación. Es decir, lo que genera el sistema financiero son créditos. Un actor muy importante dentro del sistema financiero son los bancos, que hacen de intermediarios entre los que tienen exceso de dinero y los que lo necesitan. Además, facilitan las condiciones para las dos partes. Adecuan en tiempo y cantidad el dinero que reciben y prestan, en función de las necesidades del agente económico con exceso de dinero y del demandante de dinero. Sería imposible el préstamo directo por parte del oferente de ahorro y del demandante, porque probablemente sus necesidades de dinero no serían las mismas en cuanto a cantidad y tiempo.

Logística externa:

Naranja es la principal emisora de tarjetas de crédito del país, ahora devenida en fintech destacó que desarrollará nuevos productos, servicios y funcionalidades para la gestión de las finanzas personales y comerciales. Aseguraron que el objetivo es ofrecer la mejor experiencia punta a punta e impulsar la inclusión financiera. Además, con la fintech Naranja X, permite enviar y recibir dinero en instantes, recargar tu celular, Red Bus y Sube, pagar y cobrar con QR, acceder a promociones, ver y pagar tus resúmenes de tarjetas. Lo mejor de la app es que es una aplicación gratuita que está disponible para cualquier persona mayor de 13 años. No es necesario tener cuenta bancaria ni ser cliente de tarjetas de crédito Naranja X. El único requisito es tener DNI argentino vigente.

En cuanto a la emisión de tarjetas, cuando un usuario decide adherirse a la comunidad Naranja y solicita su tarjeta, la entidad le ofrece la posibilidad de que dicha tarjeta pueda ser enviada al domicilio de este con un plazo de 12 a 16 días hábiles, o puede retirarla por cualquiera de las sucursales en los horarios de atención al cliente. En caso de que no tengas disponibilidad inmediata, si pediste que te manden las tarjetas a una sucursal, puedes retirarla en persona a partir de los 5 o 6 días hábiles (Naranja, 2021). *Servicio Post Venta:* La empresa cuenta con una herramienta llamada NPS la cual muestra la relación entre lo que la marca promueve y lo que el cliente percibe, lo que le permite mejorar los servicios. Esta herramienta permite medir la experiencia del cliente. También cuentan con un equipo enfocado en las recomendaciones de

los clientes, este mide y monitorea las experiencias para luego compartir los resultados para que cada grupo de creadores gestione mejoras.

Actividades secundarias.

Infraestructura de la empresa:

En su nueva visión de empresa y acorde a las nuevas innovaciones tecnológicas Tarjeta Naranja estructura su organización por medio de una dimensión dinámica, la cual se organizan equipos de trabajo transfuncionales. La creación de Tribus y Centros de Excelencia (CoEs) permiten renovar y compartir buenas practicas de trabajo. Al visualizar el organigrama se puede notar Directorio, tres direcciones generales divididas por funciones Comercial, Operaciones y Sistemas, en segundo lugar, dos gerencias y una jefatura de auditoría.

Gestión de Recursos Humanos:

La compañía promueve ambientes laborales donde las personas se sientan libres para expresarse y ser auténticas, siempre instando a conservar diálogos profesionales y abiertos.

Cuentan con distintos perfiles, profesiones, edades y múltiples modos de pensamiento que añaden valor al trabajo multidisciplinario, ágil y de alto rendimiento. En la compañía están convencidos de que el principal diferenciador está en su cultura. Por eso buscan personas que puedan sumarse y alcanzar a transmitir esta característica, que tiene como premisa: “Las personas en el centro, siempre”. Buscan perfiles disruptivos, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y visión exponencial del futuro. Personas reflexivas que contribuyan con nuevas ópticas y forma de hacer, tanto a la compañía como a los proyectos que integran. En 2019, Naranja volvió a conseguir el 2.do puesto en el prestigioso ranking internacional Great Place ToWork (GPTW) que evalúa y premia los mejores ambientes laborales del mundo y del país, en este caso, dentro de la categoría Empresas con más de 1000 empleados (Naranja, 2021).

Desarrollo tecnológico:

En 2017 comenzaron un proceso de transformación, con foco en la evolución del modelo de atención y en la experiencia del cliente omnicanal. La evolución progresa en dos ejes: hacer evolucionar el negocio actual y desplegar nuevos negocios adyacentes, con base digital. Así, durante 2019, consolidaron su estrategia con importantes avances:

Digitalización de los viajes de clientes: Implementaron mejoras para facilitar la creación de cuentas, la gestión de cobranzas a clientes, la suscripción al producto HBO Go, la contratación de seguros y la solicitud de préstamos personales a través de canales digitales. Se consiguió la unificación del acceso a las plataformas digitales, se digitalizaron por completo cuatro productos (préstamos y seguros para autos, motos y hogar) y se lanzó el primer MVP (producto mínimo viable) de personalización de promociones. Lanzaron la nueva web Naranja.com, encaminada a la venta.

Conclusión de la cadena de Valor.

Luego de realizar la cadena de valor se puede observar que el departamento fuerte de la empresa es el sector de recursos humanos ya que plantean capacitaciones constantes, generación de buen clima laboral y constante seguimiento a los empleado, no así como el sector de marketing que se encuentra desorganizado y lleva a que hoy en día no visualice que a la empresa le está faltando un sector de renta alta perdiendo de esta forma potenciales clientes y con ello mayores utilidades y clara diferenciación con respecto a la competencia que hoy, año 2022.

FODA

Tabla 1-FODA

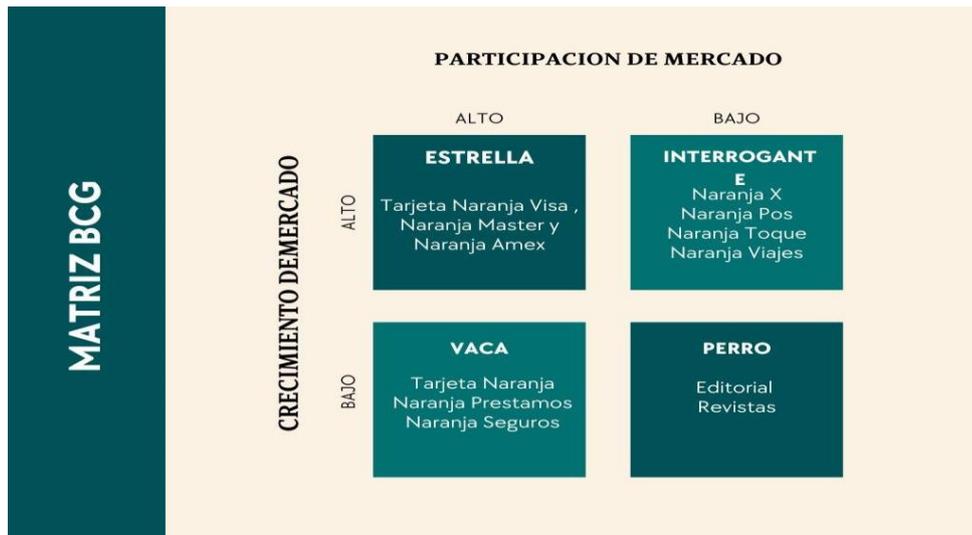
<p>FORTALEZAS:</p> <p>El sector de RRHH es eficaz, los recursos se encuentran capacitados y alineados a los valores de la empresa.</p> <p>Empresa de trayectoria y reconocida en el mercado.</p> <p>Innovación tecnológica constante en la entidad. Adaptación rápida al mercado y sus requerimientos.</p> <p>Cobertura geográfica amplia con gran cantidad de sucursales.</p>	<p>AMENAZAS:</p> <p>La crisis económica del país genera inflación y caída del consumo. Lo cual promueve el alza de la mora.</p> <p>Los productos sustitutos como las nuevas Fintech y bancos digitales.</p>
---	--

<p>DEBILIDADES:</p> <p>Departamento de Marketing ineficiente, no se comunica de manera correcta o no hay planificación del paquete de beneficios.</p> <p>Tasas y comisiones superiores a los de la competencia.</p> <p>Cartera de productos muy generalizada.</p>	<p>OPORTUNIDADES:</p> <p>Crecimiento exponencial del e-commerce, dando la posibilidad de captar nuevos clientes con innovación tecnológica.</p> <p>La inflación se puede ver como oportunidad para financiar en cuotas.</p> <p>Clientes que se suman a la necesidad de financiación por la crisis económica.</p>
--	---

Fuente: Elaboración Propia (2022)

MATRIZ BCG

Ilustración 1- MATRIZ BCG



Fuente: Elaboración Propia (2022)

El producto Tarjeta de crédito Visa, Naranja Master y Naranja Amex, son los productos estrella de la compañía. Participan en un mercado de alto crecimiento y por lo tanto son el foco de la empresa. Son estrella dado que es la principal emisora de tarjetas de crédito de Argentina y líder en el interior del país generando una maximización en la participación de mercado del producto.

Con respecto a los productos interrogantes, Naranja X es nuevo en el mercado y se encuentra en crecimiento como nueva Fintech. Por otro lado, están Naranja Online y Naranja

Toque que se encuentran en desventaja con respecto a la competencia por las comisiones que tienen y por último Naranja Viajes se vio altamente perjudicada por la pandemia Covid 19, el rubro turismo fue uno de los más afectados.

En cuanto a los productos Vaca son los Naranja Prestamos, Tarjeta Naranja y Naranja Seguros. Si bien Tarjeta Naranja es la principal emisora de tarjetas del país, este producto por no presenta un mercado en crecimiento, dado que hubo una reducción de cuentas habilitadas de Naranja de 32692 en el año 2020 con respecto al año anterior. Representan una alta cuota de mercado y una baja tasa de crecimiento, lo cual se traduce en productos ya maduros totalmente consolidados en el sector.

Los productos perros son las editoriales y revistas. Son productos con baja tasa de crecimiento y baja cuota de mercado. Se refleja en el decrecimiento que tuvieron del 23% en el año 2019.

Marco Teórico

En la siguiente sección de presente reporte de caso, se expondrán dentro del Marco Teórico, con el objetivo de explicar conceptos como la planificación estratégica en primer lugar arribando las teorías de dos autores diferentes y también se desarrollará el análisis de lo que de distintos tipos de estrategias. Estas teorías dan soporte al plan de implementación propuesto.

Planificación Estratégica:

Tomando las definiciones de Sáinz de Vicuña Ancín, el Plan Estratégico consta de primero reflexionar sobre la actualidad para tomar acción en el futuro. Utilizar como base el pensamiento estratégico para desarrollar la herramienta que conducirá a la dirección sobre las acciones futuras a largo plazo. Este plan debe ser flexible para adaptarse a los cambios constantes del ambiente. Dicho pensamiento estratégico permite combinar visión, misión, objetivos y acción. Desarrollando las primeras en ideas para que las que siguen den un resultado efectivo (Ancín, 2017, págs. 1-27).

En segundo lugar, se tiene en consideración la visión de Roger J. Best, en su desarrollo de la planificación estratégica de mercado. Los planes se dividen en ofensivos dirigidos a conseguir mayor cuota de mercado o a nuevos mercados y en contrapartida los planes defensivos para cuidar la rentabilidad de la empresa o bien la posición actual. La dirección se valera de la planificación estratégica para conseguir sus objetivos a largo plazo, establece el

curso de acción a futuro. Consta de un proceso en el que se valoraran las distintas unidades de negocio. En su situación actual y futura. Se debe realizar un análisis de los resultados de la empresa, el atractivo del mercado y la ventaja competitiva. Con dicha información se planteará la estrategia y plan de marketing (Best, 2007, págs. 339-355).

Siguiendo otro punto de vista podemos reconocer que la planificación estratégica consiste en un proceso creación de futuro, por la cual una organización podrá gestionar sus recursos y esfuerzos hacia los aspectos que considere le darán mayor rendimiento organizacional y crecimiento de esta. Por medio del pensamiento estratégico se dará un enfoque global de la organización para lograr un cumplimiento óptimo (Mendoza, 2015, págs. 153-179).

Estrategias

Siguiendo al autor Porter, el cual divide en tres estrategias genéricas el posicionamiento de la empresa dentro de la industria. Liderazgo en costos, diferenciación o enfoque. Las primeras dos definen la ventaja competitiva de la empresa y el enfoque intenta utilizar el liderazgo en costos o la diferenciación en un segmento determinado. La falta de elección de una estrategia por parte de una empresa desencadena un desempeño por debajo del promedio. El ser “todo para todos” es una receta de mediocridad (Porter M. E., 2015, pág. 30).

Teniendo en cuenta la Matriz de Ansoff, la cual divide las elecciones crecimiento en cuatro opciones distintas, basándose en mercados y productos. La estrategia de penetración de mercado, donde el producto es el mismo y también así lo es el mercado. Consiste en aumentar el nivel de ventas, captando nuevos clientes como así también fidelizando los actuales y potenciales clientes. Esta estrategia es de bajo riesgo, ya que el mercado se conoce. Pero solo es posible en aquellos que exista una industria en crecimiento (Martinez Lobaton, 2006, pág. 42).

Tecnología y su ventaja competitiva

Volviendo a Michael J. Porter, menciona en su libro Ser Competitivo que ni el desarrollo y la investigación en tecnología marcan la diferencia en la ventaja competitiva, sino que por el contrario se trata de reconocer y valerse de los cambios tecnológicos para desarrollar la ventaja competitiva. La innovación tecnológica no es sinónimo de alta rentabilidad. Solo será rentable en la medida de que impacte en la ventaja competitiva, por ende, en su cadena de valor para conseguir costos bajos o diferenciación (Porter M. E., 2017, pág. 53).

Por otro lado, Best afirma que las empresas que alcanzaran el crecimiento serán aquellas

que “comprendan el cambio”, las empresas que tomen decisiones estratégicas proactivas serán líderes en el mercado. Son empresas que buscan satisfacer las necesidades del cliente y generando valor a este mediante la innovación. Las empresas con estrategias reactivas tendrán un rendimiento inferior al promedio del mercado, o bien podrían desaparecer. Este autor agrega la importancia que tiene la percepción del servicio que tienen los clientes, este debe ser acorde a sus hábitos y de fácil uso (Best, 2007, pág. 6).

Cabe mencionar que en la era digital se ha modificado la estrategia de marketing, pasando de implementar estrategias generalizadas y sin obtener un resultado efectivo del impacto que generaban, a desarrollar estrategias ajustadas y de fácil uso. Es de gran importancia segmentar a los clientes mas allá de su edad o sexo, conocer sus gustos y preferencias, permite un alcance mas efectivo en el desarrollo de una propuesta comercial. El marketing digital utiliza las distintas redes sociales, así como sitios web como aliados para su gestión (Canossa Montes de Oca, 2019, págs. 43-60)

Para la propuesta planteada se toma el autor Best en su definición de Planificación Estratégica, dado que se considera que llevar a cabo una acción efectiva para la penetración de mercado exige generar acciones de marketing que le permitan a Tarjeta Naranja posicionarse en un mercado altamente competitivo y con un grado muy grande de incertidumbre como es el argentino.

Diagnóstico y Discusión

En base a los análisis realizados tanto situacionales como de carácter interno de la organización se puede concluir que Naranja X, en su nueva condición de Fintech, se encuentra apta iniciar una planificación estratégica.

La información brindada por el análisis Pestel indica que la Argentina vive una situación de gran inestabilidad económica, política y social, con una desvalorización de la moneda nacional y alta inflación. Esta situación implica la baja del consumo en términos generalizados, pero puede ser una oportunidad en compras con tarjeta de crédito en cuotas, atrayendo a nuevos consumidores del producto por la oportunidad de financiamiento. Se debe tener especial atención en el otorgamiento del producto ya que se corre el riesgo de un eventual aumento en la mora; esto debido a que la desocupación y la inflación generan, consecuentemente, el cese de pago por parte de los clientes. Esta situación impactaría directamente en la rentabilidad de la empresa.

Del desarrollo del FODA se puede detectar dentro de la organización la desvinculación

y pérdida de fidelización de los clientes. Esta situación esta dada, a raíz de las altas tasas de interés y comisiones que posee la Naranja en comparación con la competencia. Reducir las comisiones puede aumentar la cartera de clientes e inducir al stock actual de tarjetas a un mayor consumo. Al ser tarjeta de crédito no bancaria, el foco está en su punto fuerte, siendo una tarjeta de fácil y rápido acceso.

Como consecuencia de la exposición realizada a nivel industria, se puede inferir que este sector se encuentra en pleno crecimiento como las Fintech. Tarjeta Naranja es una empresa altamente comprometida con innovación tecnológica por lo cual no debe descuidar su nueva fintech Naranja X, una plataforma eficiente reduce pérdida de clientes o quejas por no funcionar de acuerdo con las necesidades actuales.

Se puede concluir como fortaleza Tarjeta Naranja es que es una empresa de trayectoria y reconocida en el mercado, además de tener una amplia cobertura geográfica. Posicionándola dentro del mercado como una ventaja competitiva.

Se plantea proponer una planificación dentro de los lineamientos estratégicos de Tarjeta Naranja, desarrollando tácticas que se enfoquen en el propósito de “facilitar la vida de cada persona”. Basándose en la innovación tecnológica dado por la industria donde las empresas mas exitosas son las que dan soluciones de este tipo. La planificación estratégica da curso de acción a largo plazo para revertir el problema de perdida rentabilidad. Convirtiendo la perdida de clientes en captación y fidelización de estos.

Dicho esto, se puede concluir que llevar adelante una estrategia de penetración dentro de un mercado en pleno crecimiento puede mutar un producto interrogante en estrella. Cuando se analiza la MATRIZ BCG, parecería evidente inclinarse a realizar los primeros esfuerzos de planificación hacia los productos estrella, sin embargo, todos los productos se desarrollan dentro de un ciclo de vida natural. Dado a los cambios constantes en los gustos y tecnologías, el producto que hoy es estrella, mañana no lo será. Enfocar los esfuerzos en un producto interrogante, lograra una mayor participación en el mercado y por ende un alza en la rentabilidad de la empresa asegurando la supervivencia de esta.

Por último, se puede afirmar, entonces, que una planificación estratégica de penetración de mercado le permitirá a Tarjeta Naranja dirigir de manera eficiente sus esfuerzos, para poder afrontar las amenazas de un mercado altamente competitivo y optimizar la captación de nuevos clientes. Teniendo como eje la fidelización para evitar perdidas de clientes y rentabilidad.

Propuesta

A lo largo del presente trabajo se desarrollará una propuesta de planificación estratégica con el fin de presentar una posible solución al problema detectado de pérdida de rentabilidad. El mismo propondrá métodos precisos que colaborarían a revertir la pérdida de efectividad empresarial en la cual se encuentra Tarjeta Naranja. Dando como resultado una estrategia de penetración de mercado.

Objetivo General:

Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 5% más del cierre 2021. Estimado en un tiempo máximo de 3 años, periodo de 2023 a finalizar en año 2025. Mediante el aumento de ventas y reducción de pérdida de cartera activa.

Justificación del Objetivo General:

En el análisis interno de la organización se pudo detectar la pérdida de rentabilidad de esta, como resultado del cierre del año 2020. Dado que la rentabilidad es indispensable para generar valor a los accionistas y es fundamental para la supervivencia de la compañía, de acuerdo con la ética y valores de la organización se propone desarrollar sistemáticamente cambios y tácticas que le permitan a Tarjeta Naranja estar a la vanguardia. Por medio de nuevas estrategias de marketing y ventas que permitan desarrollar y ampliar la cartera activa.

Citando al autor Charles W. L. Hill, podemos entender que la rentabilidad se genera por el uso eficaz de los recursos. Determina que hay varias formas y maneras de desarrollar la utilidad neta, pero una de esas formas en la venta en mercados en crecimiento y tomando cuota de mercado, aumenta la cantidad de ventas y clientes. La rentabilidad y el crecimiento de utilidades son determinantes para generar valor a los accionistas. En esencia relaciona directamente la creación de una ventaja competitiva para llegar a una rentabilidad superior a los competidores (Jones, 2015).

Indistintamente de la justificación formal se debe informar que Argentina se encuentra dentro de los países del mundo que mayor rentabilidad genera al mercado financiero. Las entidades financieras en el país tienen una rentabilidad promedio de 44%. Por lo cual se verifica viable el objetivo en el crecimiento de rentabilidad de la empresa (Telam, 2022).

Objetivos Específicos:

1. Aumentar las ventas de préstamos personales en un 7%, neto de inflación para diciembre de 2023.

Justificación del objetivo: Mas allá de que los préstamos personales son un producto vaca, es uno de los productos más rentables del mercado y para la organización. El crecimiento en este producto es esencial para el aumento de rentabilidad.

2. Aumentar en un 5% las ventas de Naranja X. Para diciembre de 2023.

Justificación del Objetivo: el ecommerce es la configuración actual que las empresas exitosas usan para hacer crecer sus ventas. Utilizando como herramienta las redes sociales y sus servicios de mensajería para captar potenciales clientes. Otorga beneficios de confianza, agilidad, y asistencia personalizada (Infobae, 2022)

3. Reducir de la mora de los clientes en 5%. Para finales de diciembre de 2023.

Justificación del objetivo: En septiembre del 2020 Tarjeta Naranja dio como resultado de mejora en mora temprana (menor a 30 días) una ratio de 4,72%, pero no se informa la ratio de mejora en mora tardía. Este indicador impacta directamente en la rentabilidad de la empresa, por lo cual se considera que la reducción de este porcentaje se puede generar realizando ventas efectivas y acordes a la capacidad de cada cliente.

4. Crecer en volúmenes de venta en tarjeta de crédito en un 5%. Periodo de implementación enero de 2023 a diciembre de 2025.

Justificación del objetivo: de acuerdo con Charles W.L. Hill la estrategia de penetración de mercado consiste en realizar gastos en publicidad y promociones para ganar cuota de mercado. En la etapa de crecimiento en la que se encuentra la industria, donde la competencia es intensiva, justifica la implementación de un mix de marketing adecuado (Jones, 2015).

5. Profesionalizar el 30% del personal en competencias genéricas. Para junio de 2023.

Justificación del objetivo: es muy común que se confunda la finalización de la venta con la contratación del servicio, pero en realidad comienza con la post venta. Es necesario poseer un equipo altamente comprometido en la atención al cliente para poder satisfacer las necesidades de los clientes. Para llegar a este fin es necesario que los mandos medios posean conocimientos de herramientas, estrategias y competencias genéricas, para replicar y desarrollar un equipo de trabajo comercial optimo (J., 2020).

Alcance del plan:

Alcance Temporal: la planificación propuesta tiene un alcance temporal de 3 años, estipulada a comenzar en enero de 2022 y finalizando en diciembre de 2023.

Alcance Geográfico: El alcance de la planificación tiene como objetivo cubrir todo el territorio, dado que la empresa desarrolla su actividad comercial en todo el país, alcanzando con la propuesta a todos los clientes tanto actuales como potenciales

Alcance de Contenido: La propuesta realizada por medio de la implementación de una planificación estratégica para lograr una penetración de mercado alcanza distintas áreas de la organización como comercial, recursos humanos, desarrollo tecnológico y marketing.

Planes de Implementación:

Consecuentemente a la propuesta y objetivos, se detallará los planes de acción para llevar a cabo con los objetivos específicos y las tácticas derivadas de estos. Especificando plazos de acción y costos asignados a cada proceso.

Táctica 1: Implementación de CRM

Aumento de ventas y reducción de pérdida de cartera activa. Mediante la implementación nuevo sistema interno de información personalizada de los clientes CRM (Customer Relationship Management). Periodo de implementación final junio de 2023. Justificación de la Táctica: El sistema CRM es una herramienta utilizada para organizar la información del cliente, de forma tal que permite la personalización y por ende identifica oportunidades específicas para cada cliente por lo cual hace más efectiva la venta. Muchos son los beneficios que otorga este sistema, pero dentro de los más importantes que se justifica nombrar para este caso son: aumento de ventas y fidelidad de los clientes. Tomando como ejemplo empresas altamente competitivas que usan este sistema son Amazon, Apple, BMW, Uber y muchas otras más.

Para la contratación del nuevo sistema interno se consultarán distintos presupuestos de especialistas. Una vez seleccionado se procederá a las pruebas internas para posterior implementación con las modificaciones que se vean pertinentes al caso. Por ser un sistema de fácil adaptabilidad a cada empresa es necesario primero realizar un análisis interno donde se recolectarán las funciones necesarias para un desarrollo óptimo de CRM dentro de Tarjeta Naranja. El control final será realizado por el área comercial y el responsable es Mariano Asrin.

Dentro de esta táctica se agrupan dos objetivos específicos que fueron propuestos, el aumento de ventas de préstamos personales y la reducción de la mora. El sistema CRM es una herramienta que tiene como objetivo conocer en mayor grado al cliente y fidelizarlo.

Pasos para la implementación:

Ilustración 2- Táctica 1

Plan de acción- Tactica 1								
ACCION	PLAZO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FISICOS	Terciarizado	Economicos-financieros	Fuente
	INICIO	FINAL	AREA	RESPONSABLE				
Reunion de Gerencia para determinar lineamientos	ene-23	ene-23	Directorio	Julian Bravo	Computadora, sala de reuniones, proyector	no	-	-
Buscar presupuestos	ene-23	ene-23	Direccion de sistemas	Sergio Maziatella	computadora, celular	no	-	-
Reunion con proveedores de servicios preseleccionados	ene-23	ene-23	Direccion de sistemas	Sergio Maziatella	computadora, celular	no	-	-
Reunion con proveedor seleccionado y presentacion de propuestas	feb-23	feb-23	Direccion de sistemas	Sergio Maziatella	computadora, celular	no	-	-
Contratacion de la propuesta	feb-23	feb-23	Direccion de sistemas	Sergio Maziatella	computadora, internet	si	\$ 4.900.000,00	Anexo 2
Implementacion del sistema	mar-23	jun-23	Direccion de sis	Sergio Maziatella	computadoras, internet	no	-	-
Control intermedio	abr-23	jul-23	Direccion de sistemas	Sergio Maziatella	computadoras, internet	no	-	-
Control final	jul-23	dic-23	Direccion comercial	Mariano Asrin	computadoras, internet	no	-	-
Total							\$ 4.900.000,00	

Fuente elaboración propia (2022)

Medición de la táctica 1:

Después de realizar el relevamiento final a diciembre 2023 una vez implementado el nuevo sistema, se solicita ejecutar una revisión mensual del crecimiento en la cartera de préstamos y reducción de caída de cartera.

Táctica 2: Desarrollo de Naranja X

Mediante la contratación de un Community Manager, se pueden desarrollar tácticas eficientes para la venta online de Naranja X. Un Comunity Manager es el encargado de gestionar el mix de marketing mediante las redes sociales. Se procederá a realizar la contratación tercerizada del Comunity Manager durante el periodo de 5 meses en los gestionará principalmente la comunicación de la empresa por medio se la red Instagram, haciendo foco no solo en prestar información, sino también en resolver consultas, verificar comentarios de los clientes. La estrategia busca como resultado y beneficio mejorar la imagen de Naranja X, logrando con ello la fidelización de clientes.

El área de RRHH tendrá que realizar las entrevistas a los candidatos y hacer una preselección entre dos o tres, para la posterior entrevista con el director comercial. Una vez seleccionado el candidato/a se le conferirán las tareas que tiene a cargo, como comunicación y control específico de redes sociales. El control final se realizará en diciembre 2023 y el responsable de la actividad es Mariano Asrin.

Pasos para la implementación:

Ilustración 3- Táctica 2

Plan de acción- Tactica 2								
ACCION	PLAZO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FISICOS	Terciarizado	Economicos-financieros	Fuente
	INICIO	FINAL	AREA	RESPONSABLE				
Reunion de Gerencia para determinar lineamientos	jun-23	jun-23	Directorio	Julian Bravo	Computadora, sala de reuniones, proyector	no	-	-
Desarrollo de la propuesta laboral	jun-23	jun-23	Contrataciones	Supervisor	computadora, celular	no	-	-
Entrevistas a los candidatos	jul-23	jul-23	Comercial	Mariano Asrin	computadora, celular	no	-	-
Contratacion del candidato	jul-23	jul-23	Comercial/Marketing	Mariano Asrin	computadora, celular	si	\$ 982.402,00	Anexo1 Tabla 2
Contratacion de publicidad en red social Instagram	jul-23	jul-23	Comercial/Marketing	Comunity Manager	computadora, internet	si	\$ 594.503,00	Anexo 1 Tabla 2
Implementacion	jul-23	jul-23	Marketing	Comunity Manage	computadoras, internet	si	-	-
Control intermedio	sep 23	sep 23	Comercial	Director,	computadoras, internet	no	-	-
Control final	dic-23	dic-23	Comercial	Director,	computadoras, internet	no	-	-
Total							\$ 1.576.905,00	

Fuente elaboración propia (2022)

Medición de la táctica 2:

Una vez finalizado el primer periodo de ejecución con la contratación, la empresa se encuentra en condiciones optimas para seguir realizando la implementación de publicidad en redes. Se aconseja controlar periódicamente (mes a mes) el crecimiento e impacto.

Táctica 3: Desarrollo de plan de Publicidad y Fidelización de clientes.

Por medio de esta táctica se busca generar el crecimiento en consumos con Tarjeta Naranja y Naranja X. La táctica se basa en implementar un plan de promociones y acrecentar la fidelización de los clientes creando un sistema de puntos por consumo.

En primer lugar, se plantea fijar un día de promoción y descuento en distintos comercios de gran consumo como supermercados, combustible y farmacias.

En segundo lugar, se desarrollará alianza estratégica con el sistema de puntos Quiero de Banco Galicia, dado que esta empresa ya es un socio estratégico y es de público conocimiento por lo cual incrementara la visibilidad de Tarjeta Naranja. En este sistema los clientes suman puntos con sus consumos que después pueden calear por descuentos recargas u otros beneficios.

Para implementar ambas tácticas se contratará un publicista, el cual se apoyará en la herramienta Google Support. Esta herramienta permite dirigir las publicidades en las distintas Google Apps, como Gmail, Youtube y otras. Esta acción permitirá comunicar los nuevos beneficios tanto a los clientes actuales como así también generar nuevos contactos. Permitiendo a Naranja posicionarse en la mente de los consumidores como su primera tarjeta para consumir.

Pasos para la implementación:

Ilustración 4- Táctica 3

Plan de acción- Tactica 3								
ACCION	PLAZO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FISICOS	Terciarizado	Economicos-financieros	Fuente
	INICIO	FINAL	AREA	RESPONSABLE				
Reunion de Gerencia para determinar lineamientos Puntos Quiero	ene-23	ene-23	Directorio	Julian Bravo	Computadora, sala de reuniones, proyector	no	-	-
Reunion de Gerencia Comercial	ene-23	ene-23	Comercial/Marketing	Mariano Asrin	computadora, internet	no		
Desarrollo de mix de publicidad y promociones	feb-23	feb-23	Comercial/Marketing	Mariano Asrin	computadora, Internet, proyector	no	\$ 6.748.325,00	Anexo 1 Tabla 3
Implementacion del plan de publicidad	mar-23	mar-23	Comercial/Marketing	Mariano Asrin	computadora, internet	no	\$ 4.500.000,00	
Control intermedio	sep-23	sep-23	Comercial/Marketing	Mariano Asrin	computadora, internet	no		
Control Final	dic-25	dic-25	Comercial/Marketing	Mariano Asrin	computadoras, internet	no		-
Total							\$ 11.248.325,00	

Fuente elaboración propia (2022)

Medición de la táctica 3:

A los 6 meses de la implementación se aconseja un control intermedio para verificar y corregir desvíos de ser necesario. Posteriormente controlar impacto mensual hasta la finalización de la táctica.

Táctica 4: Profesionalización de los colaboradores

En esta última táctica se desarrollará un plan de capacitación de los ejes fundamentales del área comercial. La táctica consiste en contratar un especialista coach para la capacitación de los mandos medios, como supervisores de equipos de ventas y encargados de sucursal, con fin de profesionalizar a los vendedores, tanto en la atención como en el servicio post venta.

La curricula constara de competencias básicas y genéricas. El temario por desarrollar es: entrenamiento en ventas, negociación, servicio al cliente, comunicación y comportamiento y por último liderazgo y motivación. Se capacitará a los mandos medios para que a posteriori se replique la metodología en el resto de los colaboradores.

Como responsable de la capacitación, se asigna al directorio ya que se contrata un tercerizado, y abarca geográficamente a toda la organización.

El tiempo estimado para toda la capacitación es de 6 meses, desde enero de 2023 a junio de 2023. La curricular consta con un seguimiento por parte de la consultora en el que darán

apoyo constante con el fin de que las nuevas aptitudes y herramientas técnicas brindadas sean aplicadas y desarrolladas en sector de cada colaborador.

Pasos para la implementación:

Ilustración 5- Táctica 4

Plan de acción- Tactica 4								
ACCION	PLAZO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FISICOS	Terciarizado	Economicos-financieros	Fuente
	INICIO	FINAL	AREA	RESPONSABLE				
Reunion de Gerencia para determinar lineamientos.	ene-23	ene-23	Directorio	Julian Bravo	Computadora, sala de reuniones, proyector	no		-
Busqueda de candidatos.	ene-23	ene-23	Contrataciones	Mariano Asrin	computadora, internet	no		
Contratacion de Candidato	feb-23	feb-23	Directorio	Julian Bravo	computadora, Internet, proyector	no	\$ 480.000,00	Anexo 4
Implementacion del plan.	mar-23	mar-23	Comercial	candidato	computadora, internet	si		
Control intermedio	may-23	may-23	Comercial	Mariano Asrin	computadora, internet	no		
Control Final	jun-23	jun-23	Comercial	Julian Bravo	computadoras, internet	no		-
Total							\$ 480.000,00	

Fuente elaboración propia (2022)

Medición de la táctica 4:

Se aconseja un control intermedio en cual se verificará si se están siguiendo los nuevos pasos de la capacitación. Finalizando el control en junio de 2023

Presupuestos

Presupuesto Táctica 1:

El detalle del costo del presupuesto se encuentra en el Anexo 2, ya que es un presupuesto tercerizado.

Ilustración 6- Presupuesto 1

Presupuesto Tactica 1				
Costo	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Total
Implementacion CRM	\$ 4.900.000,00	-	-	\$ 4.900.000,00
Toltal	\$ 4.900.000,00			\$ 4.900.000,00

Fuente elaboración propia (2022)

Presupuesto Táctica 2:

Estimación de costos: Los Honorarios del Community manager se realizan en base al acuerdo colectivo de empleados de comercio tomando el ultimo sueldo a diciembre de 2021. Multiplicado por el índice de inflación estipulada por el índice de REM. Periodo de contratación 5 meses. Y la Publicidad en Red Social: se toma un monto máximo de costo diario de \$240. Con alcance aproximado de 4800 a 12800 cuentas al mes. Durante todo el periodo del plan. Ajuste monetario por inflación estipulada por REM. Se adjunta el detalle en el Anexo 1, Tabla 2.

Ilustración 7- Presupuesto 2

Presupuesto Tactica 2				
Costo	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Total
Contratacion Community Manager	\$ 982.402,00	-	-	\$ 982.402,00
Publicidad en Red Social Instagram	\$ 71.323,00	\$ 214.682,00	\$ 308.498,00	\$ 594.503,00
Total	\$ 1.053.725,00	\$ 214.682,00	\$ 308.498,00	\$ 1.576.905,00

Fuente elaboración propia (2022)

Presupuesto Táctica 3:

Estimación de costos: Se consulto la página Glassdoor para verificar el sueldo de un publicista, monto de crecimiento del gasto estipulado por REM. Destalle del en el Anexo 1, tabla 3. Para la publicidad en Google ADS, se realizo una estimación fija, fuente Google Support.

Ilustración 8- Presupuesto 3

Presupuesto Tactica 3				
Costo	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Total
Personal de Marketing	\$ 1.231.356,00	\$ 2.202.383,00	\$ 3.314.586,00	\$ 6.748.325,00
Publicidad Google ADS	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 1.500.000,00	\$ 4.500.000,00
Total	\$ 2.731.356,00	\$ 3.702.383,00	\$ 4.814.586,00	\$ 11.248.325,00

Fuente elaboración propia (2022)

Presupuesto Táctica 4:

La estimación de costos se baja en el presupuesto que se presenta en el Anexo 4, desarrollado por Identidad RRHH, agencia consultora.

Ilustración 9- Presupuesto 4

Presupuesto Táctica 1				
Costo	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Total
Capacitación terciarizada	\$ 480.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 480.000,00
Total	\$ 480.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 480.000,00

Presupuesto Final:

Ilustración 10- Presupuesto Final

Presupuesto Final				
Plan	Año 2023	Año 2024	Año 2025	Total
Táctica 1	\$ 4.900.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 4.900.000,00
Táctica 2	\$ 1.053.725,00	\$ 214.682,00	\$ 308.498,00	\$ 1.576.905,00
Táctica 3	\$ 2.731.356,00	\$ 3.702.383,00	\$ 4.814.586,00	\$ 11.248.325,00
Táctica 4	\$ 480.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Total	\$ 9.165.081,00	\$ 3.917.065,00	\$ 5.123.084,00	\$ 18.205.230,00

Fuente elaboración propia (2022)

Diagrama de Gantt

Ilustración 11- Diagrama de Gantt

Táctica \ Mes	Año 2023												Año 2024												Año 2025											
	e	f	m	a	m	j	j	g	s	o	n	d	e	f	m	a	m	j	j	g	s	o	n	d	e	f	m	a	m	j	j	g	s	o	n	d
Implementación CRM																																				
Desarrollo Naranja X																																				
Plan de Publicidad																																				
Capacitación																																				

Fuente elaboración propia (2022)

Retorno de la Inversión

Ilustración 12- Flujo de Fondos

Concepto	0	1	2	3
Ingresos		15.620.153	28.590.624	35.318.383
Costos Variables		-2.213.758	-2.202.383	-3.314.586
Depreciaciones		-	-	-
Costos Fijos		-2.051.323	-1.714.682	-1.808.498
Subtotal		13.406.395	26.388.241	32.003.797
Imp Gananc		-4.692.238	-9.235.884	-11.201.329
Depreciaciones		-	-	-
Inversiones	-4.900.000			
Capital de Trabajo	-630.000			
Saldo	-5.530.000	8.714.157	17.152.357	20.802.468
Saldo Actual	-5.530.000	5.141.095	5.970.138	4.271.749
Saldo Actual Acum	-5.530.000	-388.905	5.581.234	9.852.983

Fuente elaboración propia (2022)

Ilustración 13- Inversión, ROI, VAN y TIR

VAN	\$ 9.852.983,10
TIR	202%
PB	0
IVAN	1,78
Inversión a realizar	-\$ 18.205.230,00
Flujo del período 1	\$ 8.714.156,67
Flujo del período 2	\$ 17.152.356,90
Flujo del período 3	\$ 20.802.468,14
ROI	
Beneficios	\$ 79.529.160,40
Costos	\$ -18.205.230,00
ROI	337%

Fuente elaboración propia (2022)

Dado el resultado de los indicadores presentados del Flujo de Caja anteriormente se concluye que es recomendable llevar a cabo el proyecto de inversión. En el estado de resultados se refleja que tanto Van y Tir dan positivos y mayor a cero, lo que indica que el proyecto genera un ingreso mayor al solicitado. Por otro lado, se presenta el indicador ROI que representa el retorno sobre la inversión dando positivo, refleja que por cada \$1000 invertidos una ganancia de \$3300, por lo cual cumple con objetivo propuesto. Para el cálculo de los ingresos se tomó el cierre del año 2021 y sobre ese ingreso se estipulo el porcentaje de ingresos de cada plan. Se

adjunta en el anexo 3 flujo de fondos del primer año del plan y calculo de los ingresos tomados para el flujo de fondos.

Para el calculo de Van se utilizo como tasa K 69,5%, esta tasa se calcula como costo de capital dando referencia a la ganancia que tendría la inversión si se optara por un plazo fijo. En nuestro país el BCRA interviene y regula las tasas de interés para este producto por lo cual es una tasa igual a todo el mercado financiero. Dando como resultado la TIR 202% supera la tasa propuesta como costo de capital, y se considera viable que supere en mas del doble por la volatilidad del contexto económico actual, tanto a nivel nacional como global.

Conclusiones

Tarjeta Naranja se encuentra dentro del mercado financiero y a raíz de los cambios generados en los últimos 2 años, este sector se encuentra en constante cambio y evolución de la tecnología, además de la constante incorporación de nuevos competidores directos y sustitutos como las Fintech. La actual situación económica y social de Argentina presenta una gran inestabilidad, pero también se verifica que el sector es altamente rentable.

Con la aplicación de la planificación estratégica planteada se logrará disminuir debilidades de la organización para hacer frente a las amenazas del sector y apaciguar el posible impacto negativo de la actual incertidumbre económica del país.

Dicha planificación consta de planes que llevaran a la organización a cumplir con el objetivo general propuesto de aumentar la rentabilidad por medio de penetración de mercado, reforzando la marca mediante la eficiente atención y fidelización de clientes, y así reducir la perdida de estos ante los competidores. Por otro lado, se utilizará como aliada la tecnología para el correcto otorgamiento de productos y detección de oportunidades por cliente, este nuevo sistema de información interna permitirá reducir la mora y eficientizar el cross-sell de productos en cada cliente.

El plan presentado busca desarrollar la nueva Fintech Naranja X, pero sin descuidar los servicios que a la empresa le generan mayor valor.

Por último, cabe mencionar que se planteo objetivos que impactan de forma positiva en el flujo de caja, dejando ver indicadores favorables para la empresa y como consecuencia, el crecimiento de la rentabilidad de la empresa. La VAN (valor actual neto) es un indicador muy efectivo que permite verificar que la empresa cumpla con el objetivo de recuperar la inversión

y el cumplir con la tasa de costo de capital (K). Además, se analiza la TIR (tasa interna de retorno), la cual permite verificar hasta que tasa se le puede pedir a un proyecto. Siendo ambos indicadores positivos y mayores a la tasa (K) como en este proyecto, es que se verifica viable la inversión. En última instancia, se chequea un ROI (retorno sobre la inversión) también positivo, dando la información de que el proyecto genera ganancias y no pérdidas.

Recomendaciones Profesionales

En última instancia se procede a presentar las recomendaciones pertinentes a una mirada específica de la administración, para dar posibles soluciones y con el fin de dar apoyo para el cumplimiento de las metas, además de generar valor a los accionistas.

Se recomienda:

- Desarrollar un Cuadro de Mando Integral (CMI), el paso siguiente, naturalmente en el proceso de administración, lleva a una empresa al desarrollo de CMI. Este cuadro permite a la organización tener una visión integrada de la situación actual de la empresa y además involucra al equipo directivo de esta. Esta herramienta traduce los lineamientos estratégicos en objetivos e indicadores que permiten realizar un eficiente control de la evolución de la organización. Se debe realizar con especial cuidado y adaptado al caso para que sea eficaz y realista.
- Incorporación de nuevos productos. Siguiendo el análisis de la herramienta FODA, se detectaron oportunidades de desarrollo de nuevos servicios como la implementación de criptomonedas. Este producto se clasificaría según la Matriz de Ansoff, como interrogante con posibilidades de crecimiento y baja cuota de mercado. Esta recomendación es fundada en que las entidades disruptivas tecnológicamente en el mercado están ingresando en este nicho de mercado.
- Ampliar los servicios de Tarjeta Naranja Visa. Siguiendo la línea de planificación estratégica y no desarrollado anteriormente. Se propone realizar una alianza para otorgar el producto Visa Signature para clientes de renta alta, servicio que en este momento no se posee. Esta tarjeta Visa permite captar clientes con gustos y deseos de estatus social, lo cual permite una estrategia de diferenciación.

Bibliografía

- Ancín, S. d. (2017). *5El Plan Estrategico en la Practica 5ta Edición*. Madrid: ESIC EDITORIAL.
- Argentina.gob.ar. (10 de marzo de 2020). <https://www.argentina.gob.ar>. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar>: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25065-55556>
- BCRA. (11 de NOVIEMBRE de 2021). www.bcra.gov.ar. Obtenido de www.bcra.gov.ar: <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/entidades-financieras-atencion-sin-turno.asp>
- Best, R. J. (2007). *Maketing Estrategico 4ta Edición*. Madrid: PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
- Boletín Oficial. (22 de Enero de 2021). <https://www.boletinoficial.gob.ar>. Recuperado el 15 de agosto de 2021, de <https://www.boletinoficial.gob.ar>: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/240024/20210123>
- Boletín Oficial de la Republica Argentina. (29 de marzo de 2020). <https://www.boletinoficial.gob.ar>. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar>: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227246/20200329>
- Canossa Montes de Oca, H. (2019). Sistemas de información de marketing en la planificación estratégica. *RED MARKA*, 43-60. Obtenido de https://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/24639/Redmarka_23_2_2019_art_3.pdf?sequence=3&isAllowed=y
- Cronista. (9 de mayo de 2012). *cronista.com*. Recuperado el 4 de agosto de 2021, de [cronista.com](https://www.cronista.com): <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/banco-galicia-aumento-sus-ganancias-en-el-primer-trimestre-20120509-0104.html>
- cronista. (31 de 03 de 2021). <https://www.cronista.com>. Recuperado el 04 de 04 de 2022, de <https://www.cronista.com>: <https://www.cronista.com/economia-politica/Coronavirus-las-medidas-que-prepara-el-Gobierno-para-auxiliar-a-las-empresas-20200331-0064.html>
- El País. (8 de abril de 2021). <https://www.elpais.com.uy/>. Recuperado el 10 de 04 de 2022, de <https://www.elpais.com.uy/>: <https://www.elpais.com.uy/opinion/columnistas/caf-banco-de-desarrollo/america-latina-invierte-poco-innovacion.html>
- Indec. (17 de 05 de 2021). <https://www.indec.gob.ar>. Recuperado el 05 de 04 de 2022, de <https://www.indec.gob.ar>: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>
- INDEC. (17 de mayo de 2021). www.indec.gob.ar. Obtenido de www.indec.gob.ar: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-26-71>
- Infobae. (21 de 05 de 2022). www.infobae.com. Obtenido de www.infobae.com: <https://www.infobae.com/america/tecno/2022/01/18/comercio-electronico-ayudara-a-pequenas-empresas-a-aumentar-ventas-hasta-en-un-300/>
- InfoLEG. (27 de 11 de 2002). Recuperado el 05 de 04 de 2022, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>

- IPROUP. (19 de agosto de 2021). *www.iproup.com*. Obtenido de *www.iproup.com*:
<https://www.iproup.com/innovacion/25285-argentina-esta-en-el-top-5-de-mayor-crecimiento-ecommerce>
- Izquierdo, R. (13 de Febrero de 2022). *La OMS establece cuánto azúcar podemos tomar al día*. Recuperado el 21 de Abril de 2022, de Diario AS:
https://as.com/diarioas/2022/02/13/actualidad/1644746779_138858.html#:~:text=Seg%C3%BAun%20informe%20de%20la,producir%C3%ADa%20beneficios%20para%20la%20salud%22.
- J., S. J. (2020). *Gerencia de ventas*. Medellín: Ediciones Univesidad EAFIT.
- Jones, C. W. (2015). *Administracion Estrategica Un Enfoque Integral*. Distrito Federal: Cengage Laernin Editores SA.
- Ledesma. (s.f.). *Azúcar*. Recuperado el 18 de Abril de 2022, de Ledesma:
<https://www.ledesma.com.ar/azucar/>
- Ledesma. (s.f.). *Cientes y Mercados*. Recuperado el 18 de Abril de 2022, de Ledesma:
<https://www.ledesma.com.ar/informe-sostenibilidad/clientes-y-mercados/#azucar>
- Martinez Lobaton, J. I. (1 de julio de 2006). *www.redalyc.org*. Obtenido de *www.redalyc.org*:
<https://www.redalyc.org/pdf/2816/281621761009.pdf>
- Mendoza, D. &. (2015). Pensamiento estratégico: centro neurálgico de la planificación. *Económicas CUC*, 153-179.
- Porter, M. E. (2015). *"Ventaja Competitiva" Creación y Sostenimiento de un Rendimiento Superior*. Distrito Federal: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A DE C.V.
- Porter, M. E. (2015). *ESTRATEGIA COMPETITIVA Técnicas para el análisis de los sectores y de la competencia*. Mexico: Port grup.
- Porter, M. E. (2017). *Ser Competitivo Edision aumetada y actualizada*. Barcelona: Centro Libros PAPP, S. L. U.
- Quiroga, A. (23 de 03 de 2021). *https://www.clarin.com*. Recuperado el 05 de 04 de 2022, de <https://www.clarin.com>: https://www.clarin.com/economia/economia-cayo-9-9-2020-impacto-pandemia-coronavirus_0_SKTqS6-57.html
- Sonatti, F. (02 de Marzo de 2022). *Azucar en Argentina*. Recuperado el 15 de Abril de 2022, de Agrofy: <https://news.agrofy.com.ar/noticia/198451/azucar-argentina-quien-es-quien-negocio-que-genera-mas-1000-millones-dolares-cada-ano>
- Telam. (25 de mayo de 2022). *www.telam.com.ar*. Obtenido de *www.telam.com.ar*:
<https://www.telam.com.ar/notas/202203/585792-rentabilidad-bancos-latinoamerica.html#:~:text=La%20rentabilidad%20del%20sector%20financiero,la%20Argentina%20es%20del%2044%25>.

Anexo 1

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)							
Período	Referencia	Mediana (REM abr-22)	Dif. con REM anterior*		Promedio (REM abr-22)	Dif. con REM anterior*	
2022	var. % i.a.; dic-22	65,1	+5,9	(2)	65,7	+6,2	(12)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	56,1	+0,7	(2)	58,2	+2,9	(2)
2023	var. % i.a.; dic-23	50,5	+3,1	(2)	52,3	+3,7	(10)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	50,0	+4,2	(8)	50,2	+4,1	(2)
2024	var. % i.a.; dic-24	43,7	+2,8	(3)	44,6	+1,9	(4)

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (abr-22)

glassdoor publicista Ubicación

Presiona **F11** para salir de la pantalla completa

Sueldos para Publicista Argentina Para empleadores

Descripción general **Sueldos** Entrevistas Trayectoria profesional

Sueldos para Publicista en Argentina

Actualizado el 1 de mayo de 2022

\$102.613 /mes

Sueldo base promedio

20 sueldos

Confianza muy alta

\$42 K Muy bajo \$180 K Muy alto

No se informó ninguna remuneración en efectivo adicional para esta función.

El sueldo estimado para un Publicista es \$ 102.613 por año en el área de Argentina. Este número representa la mediana, que es el punto medio de los intervalos de nuestro modelo patentado de estimación de pago total, y se basa en los sueldos recopilados de nuestros usuarios. El "intervalo más probable" representa los valores que existen dentro del percentil 25 y 75 de todos los datos de pago disponibles para esta función.

Sueldos en Argentina

Ubicación Encuentra un empleador específico

Ciudad o área metropolitana o Nombre del empleador Ordenar:

Empresa Sueldo base promedio en (ARS) Intervalo

Sueldo por convenio colectivo de trabajo: <https://jorgevega.com.ar/laboral/71-empleados-comercio-escalas-recibos-2022-junio.html>

Anexo 2



PRESUPUESTO DE CRM Estimación para Tesis Tarjeta Naranja

Cambiar tecnología de administración de desarrollada en .NET a tecnología de microservicios desarrollada en JavaScript (NODEJS). El proyecto se plantea en 3 etapas: Análisis, testeo y por último implementación.

1. Se requerirá un equipo de 10 personas para llevar a cabo el proyecto:
 - 1 Lider de Proyecto
 - 2 Ing. de Sistemas
 - 4 desarrolladores Full Stack SR
 - 2 desarrolladores Jr
 - 1 Adm. de bases de datos

1 ERA ETAPA –ANALISIS.

- ANALISIS Y RELEVAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE CREDITO
- ANALISIS Y RELEVAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE PERSONAL
- ANALISIS Y RELEVAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACION
- ANALISIS Y RELEVAMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE REPORTES

2 ERA ETAPA - TESTEO

- MODULO DE USUARIOS
- MODULO DE CLIENTES
- MODULO DE PRODUCTOS
- MODULO DE REPORTE DE VENTA

3 ERA ETAPA –IMPLEMENTACION.

- CAPACITACION DEL SISTEMA
- IMPLEMENTACION DE LOS CUATRO MODULOS

Presupuesto calculado en horas de trabajo

- Horas mensuales 160hs
- Cantidad de meses de implementación 7
- Costo por hora 35 USD

Se aceptan todos los medios de pago y la valoración del dólar se hace a la oficial venta.

Guillermo Rocha
Local: Saavedra 1175, Rosario
Te: (0341) 4646545 / 5512
Whatsapp: (0341) 6512146
E-mail: software@consultar.org

Anexo 3

CALCULO DE INGRESOS POR PLAN				
Años del proyecto	2022	2023	2024	2025
INGRESOS				
Por servicios	\$ 55.078.106,25	\$ 82.892.549,91	\$ 119.116.594,22	\$ 171.170.545,89
Ingresos por financiación	\$ 86.978.289,09	\$ 130.902.325,07	\$ 188.106.641,13	\$ 270.309.243,31
Ingresos por Tactica 1		\$ 4.275.897,50	\$ 9.216.697,06	\$ 13.244.393,68
Ingresos por Tactica 2		\$ 4.275.897,50	\$ 3.072.232,35	\$ 4.414.797,89
Ingresos por Tactica 3		\$ 2.137.948,75	\$ 6.144.464,71	\$ 8.829.595,78
Ingresos por Tactica 4		\$ 4.275.897,50	\$ 9.216.697,06	\$ 8.829.595,78
Ingresos por Tactica 5		\$ 654.511,63	\$ 940.533,21	\$ 0,00
Total de ingresos	\$ 142.056.395,34	\$ 224.484.618,73	\$ 325.656.629,47	\$ 467.968.576,55
EGRESOS				
Egresos por Tactica 1 y 2		-\$ 4.900.000,00		
Egresos por Tactica 3		-\$ 1.053.725,00	-\$ 214.682,00	-\$ 308.498,00
Egresos por Tactica 4		-\$ 2.731.356,00	-\$ 3.702.383,00	-\$ 4.814.586,00
Egresos tactica 5		-\$ 480.000,00		
TOTAL DE EGRESOS	\$ 0,00	-\$ 8.685.081,00	-\$ 3.917.065,00	-\$ 5.123.084,00

Flujo de Fondos Año 2023											
Meses del proyecto	1	2	3	5	6	7	8	9	10	10	12
INGRESOS											
Ingresos Plan de accion 1	\$ 356.324,79	\$ 356.324,79	\$ 356.324,79	\$ 356.324,79	\$ 356.324,79	\$ 356.324,79	\$ 356.324,79	\$ 356.324,79	\$ 356.324,79	\$ 356.324,79	\$ 356.324,79
Ingresos Plan de accion 2	\$ 356.324,79	\$ 356.324,79	\$ 356.324,79	\$ 356.324,79	\$ 356.324,79	\$ 356.324,79	\$ 356.324,79	\$ 356.324,79	\$ 356.324,79	\$ 356.324,79	\$ 356.324,79
Ingresos plan de accion 3	\$ 178.162,40	\$ 178.162,40	\$ 178.162,40	\$ 178.162,40	\$ 178.162,40	\$ 178.162,40	\$ 178.162,40	\$ 178.162,40	\$ 178.162,40	\$ 178.162,40	\$ 178.162,40
Ingresos plan de accion 4	\$ 356.324,79	\$ 356.324,79	\$ 356.324,79	\$ 356.324,79	\$ 356.324,79	\$ 356.324,79	\$ 356.324,79	\$ 356.324,79	\$ 356.324,79	\$ 356.324,79	\$ 356.324,79
Ingresos plan de accion 5	\$ 54.542,64	\$ 54.542,64	\$ 54.542,64	\$ 54.542,64	\$ 54.542,64	\$ 54.542,64	\$ 54.542,64	\$ 54.542,64	\$ 54.542,64	\$ 54.542,64	\$ 54.542,64
Total de ingresos	\$ 1.301.679,41	\$ 1.301.679,41	\$ 1.301.679,41	\$ 1.301.679,41	\$ 1.301.679,41	\$ 1.301.679,41	\$ 1.301.679,41	\$ 1.301.679,41	\$ 1.301.679,41	\$ 1.301.679,41	\$ 1.301.679,41
EGRESOS											
Egresos por plan de accion 1 y 2	-\$ 408.333,33	-\$ 408.333,33	-\$ 408.333,33	-\$ 408.333,33	-\$ 408.333,33	-\$ 408.333,33	-\$ 408.333,33	-\$ 408.333,33	-\$ 408.333,33	-\$ 408.333,33	-\$ 408.333,33
Egresos por plan de accion 3	-\$ 87.810,42	-\$ 87.810,42	-\$ 87.810,42	-\$ 87.810,42	-\$ 87.810,42	-\$ 87.810,42	-\$ 87.810,42	-\$ 87.810,42	-\$ 87.810,42	-\$ 87.810,42	-\$ 87.810,42
Egresos por plan de accion 4	-\$ 227.613,00	-\$ 227.613,00	-\$ 227.613,00	-\$ 227.613,00	-\$ 227.613,00	-\$ 227.613,00	-\$ 227.613,00	-\$ 227.613,00	-\$ 227.613,00	-\$ 227.613,00	-\$ 227.613,00
Egresos por plan de accion 5	-\$ 40.000,00	-\$ 40.000,00	-\$ 40.000,00	-\$ 40.000,00	-\$ 40.000,00	-\$ 40.000,00	-\$ 40.000,00	-\$ 40.000,00	-\$ 40.000,00	-\$ 40.000,00	-\$ 40.000,00
TOTAL DE EGRESOS	-\$ 763.756,75	-\$ 763.756,75	-\$ 763.756,75	-\$ 763.756,75	-\$ 763.756,75	-\$ 763.756,75	-\$ 763.756,75	-\$ 763.756,75	-\$ 763.756,75	-\$ 763.756,75	-\$ 763.756,75
UTILIDAD BRUTA	\$ 537.922,66	\$ 537.922,66	\$ 537.922,66	\$ 537.922,66	\$ 537.922,66	\$ 537.922,66	\$ 537.922,66	\$ 537.922,66	\$ 537.922,66	\$ 537.922,66	\$ 537.922,66
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 188.272,93	\$ 188.272,93	\$ 188.272,93	\$ 188.272,93	\$ 188.272,93	\$ 188.272,93	\$ 188.272,93	\$ 188.272,93	\$ 188.272,93	\$ 188.272,93	\$ 188.272,93
UTILIDAD NETA	\$ 349.649,73	\$ 349.649,73	\$ 349.649,73	\$ 349.649,73	\$ 349.649,73	\$ 349.649,73	\$ 349.649,73	\$ 349.649,73	\$ 349.649,73	\$ 349.649,73	\$ 349.649,73
VAN	-\$ 4.974.950,67										

Anexo 4



Identidad RRHH @identidadrrhh · Agencia consultora

Presupuesto estimativo para Trabajo Final de Grado de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21 de Constanza Gasparetto.

Implementar plan de capacitación para los mandos medios de 202 sucursales de la empresa Tarjeta Naranja.

- Cantidad estimada de colaboradores afectados: 606
- Cantidad de horas catedra semanales 8.
- Modalidad adaptativa en presencial y online.
- Costo de la Hora \$5000+ viáticos

Paso 1:

Plantear curricula a desarrollar con posterior aprobación por parte la organización.

Temario:

- Competencias comerciales: Negociación, persuasión, trabajo en equipo, empatía, orientación al cliente.
- Competencias cognitivas: herramientas de gestión, planeación, innovación.
- Competencias de dirección: liderazgo y motivación.

Se calcula un costo total de \$480000 más los viáticos ocasionados en caso de tener que movilizarse a otras localidades a consideración de la organización. Se recomienda realizar la capacitación presencial, ya que es mas efectiva y propone mayor atención por parte de los colaboradores.

Area Comercial

(0341) 156960962

info@identidadrrhh.com.ar

Zeballos 1537, Rosario 2000