



Trabajo final de graduación.

Planificación estratégica para aumentar las ventas y clientes, por medio de mejoras en su plataforma digital actual.

Tarjeta Naranja S.A.

Mariela Beatriz Suarez

Licenciatura en Administración

DNI: 26565134

Legajo: VADM18629

Año: 2022

Profesor Director: Dr. Carlos Vittar

Resumen

En el siguiente reporte se desarrolla una propuesta de mejora, para la empresa Tarjeta Naranja, por medio de una planificación estratégica, con ventaja competitiva de diferenciación con un enfoque tecnológico en su plataforma digital actual, llevando la misma a ser más innovadora y que el cliente se sienta atraído, con el objetivo principal de incrementar la rentabilidad, por medio de mayores ventas, captación de nuevos clientes, fidelización de clientes actuales y mejora de la comunicación interna y sus procesos internos con el fin de mejorar la experiencia y satisfacción del cliente. Realizados los análisis correspondientes, Naranja se encuentra óptima para implementar los cambios propuestos, cuya finalidad es diferenciarse de la competencia y que los colaboradores de Naranja sean parte de este cambio, demostrando su compromiso y así fortalecer la cultura organizacional.

Palabras Claves: diferenciación, tecnológico, plataforma digital, satisfacción del cliente, colaboradores.

Abstract

In the following report, an improvement proposal is developed for Tarjeta Naranja Company, through strategic planning, with a competitive differentiation advantage with a technological approach in its current digital platform, leading it to be more innovative and the client is attracted, with the main objective of increasing profitability, through higher sales, attracting new customers, retaining current customers and improving internal communication and its internal processes in order to improve customer experience and satisfaction. Once the corresponding analyzes have been carried out, Naranja is optimal to implement the proposed changes, whose purpose is to differentiate itself from the competition and for Naranja's collaborators to be part of this change, demonstrating their commitment and thus strengthening to the organizational culture.

Keywords: differentiation, technology, digital platform, customer satisfaction, collaborators.

Índice

Introducción	1
Análisis De Situación	3
Análisis del macro entorno	3
Pestel.....	3
Conclusión del Macro Entorno.....	8
Análisis del micro entorno	9
Cinco fuerzas de Porter	9
Análisis interno.....	10
Conclusión de la cadena de valor.....	12
FODA	13
Marco Teórico	15
Diagnóstico y discusión	18
Propuesta	19
Plan de acción 1.....	21
Plan de acción 2.....	22
Plan de acción 3.....	24
Plan de acción 4 y 5.....	25
Presupuestos.....	27
Diagrama de Gantt.....	27
Flujo de Fondos	29
Conclusiones	30
Recomendaciones	30
Bibliografía	32
Anexos.....	35

Introducción

En el presente reporte de caso, se realiza el análisis de la empresa Tarjeta Naranja S.A. con el objetivo de llevar una planificación estratégica para aumentar la rentabilidad, aprovechando las oportunidades del contexto actual de manera eficiente desde la tecnología con su funcionalidad, el comercio electrónico y calidad de servicio, con el fin de poder conservar y atraer nuevos clientes.

Las debilidades que se pueden observar son la pérdida de clientes, alta cantidad de morosos, tasas de interés elevadas, un feedback negativo en redes sociales y un área de Marketing sin la presencia necesaria.

Tarjeta Naranja S.A. empresa nacida en la provincia de Córdoba en el año 1985, como medio de pago de la casa de deporte Salto 96, al correr los años la tarjeta se comienza a adherir en distintos comercios. En 1995, Galicia su primer accionista, fue quien logro que Naranja se expanda en todas las regiones del país, ampliando la oferta de planes y beneficios para los usuarios.

A raíz de esta expansión, entre 1998 y 2005, se crea una alianza con Visa, lo que les permite a sus titulares utilizar el plástico en todo el mundo, de manera inmediata llegan las alianzas con MasterCard y American Express.

En 2017 la empresa paso a llamarse simplemente Naranja, con el objetivo de difundir el portfolio de productos y servicios a través de la omnicanalidad, la innovación y la transformación digital, al año siguiente se fusiona con Tarjeta Nevada para alcanzar cobertura en todo el país.

En 2019, se logra constituir en un ecosistema de productos y de servicios interconectados, como resultado de compromiso de su negocio digital, compuesto por seguros y asistencias, apps digitales, tarjetas y servicio de Pos, entretenimiento, viajes, prestamos, editorial, tiendas, se inauguran las primeras sucursales del futuro y el lanzamiento de Naranja X, su Fintech, la cual marca una tendencia hacia el futuro de los nuevos negocios digitales. Asimismo avanzaron de manera sólida, hacia un gobierno comprometido con la sustentabilidad económica, ambiental y social.

Naranja cuenta con un total de 238 sucursales y más de 35 años de trayectoria, es líder en emisión de plásticos a nivel nacional y en el interior del país. Tiene una amplia cartera de clientes, que se compone de personas físicas y comercios amigos, con un total

de 4.5 millones de clientes, con 9 millones de tarjetas activas. Cuenta con una marcada cultura organizacional, enfocada en las personas.

Como antecedente teórico en referencia al concepto de planificación, existen muchas definiciones de dicho termino como autores y se obtiene un común denominador, hablar de planificación es hablar de decir hoy lo que se hará en el futuro (Vicuña Ancín, 2007).

Otro antecedente teórico en referencia al concepto de estrategia, se puede mencionar que: una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Para lo cual el mayor reto es lograr un desempeño superior al de sus rivales, por lo tanto, si lo obtienen, se dice que tiene una ventaja competitiva (Hill y Jones, 2008).

Respecto al antecedente de campo, el ecommerce, instalado como nueva modalidad de compra. La mayoría de los argentinos indican que en 2020 hicieron compras online, y que volverán a hacerlo este año, cuáles son los nuevos hábitos y los productos más buscados. ICBC acompaña esta tendencia de consumo inteligente con ICBC Mall, una nueva experiencia de compra online, como lo definen. Esta modalidad seguirá creciendo y es donde se debe aprovechar la oportunidad de promover aún más este tipo de servicio (ICBC, 2021).

Y por último, BBVA despliega su plataforma global de banca móvil en Argentina y suma nuevas funciones a su aplicación. BBVA pone al alcance de todos sus clientes la nueva App BBVA con una forma más intuitiva y conveniente, con nuevo diseño, con foco en la transformación digital y el resguardo de la salud financiera de su cliente, la cual permite acelerar la entrega de soluciones móviles, unificando diseños, funcionalidades y experiencia del cliente. Desde la innovación tecnológica, el servicio digital y su funcionalidad hace que el cliente actual siga eligiendo a su proveedor de servicios financieros y permitirá captar nuevos. (Iproud, 2021).

Análisis De Situación

Dentro de los principales problemas se puede mencionar que, debido al uso no eficiente o no bien aprovechado de la tecnología, causa pérdida de clientes y provoca baja en las ventas. La alta cantidad de morosos causa pérdida en los resultados financieros y provoca pérdida de rentabilidad. Las altas tasas de interés causan pérdidas de clientes y esto provoca una disminución de la rentabilidad. El feedback negativo en redes sociales causa mala reputación de la empresa y no promueve la captación de nuevos clientes. Tener un área de Marketing sin la presencia que se requiere causa una mala venta de los productos y servicios provocando una mala comunicación de cara a los actuales y nuevos clientes, lo que también provoca una disminución en la rentabilidad.

Luego de introducir a la empresa, es necesario realizar el análisis de contexto actual, tanto interno como externo, para poder desarrollar la propuesta de la planificación estratégica, para el cual se realiza el análisis mediante las siguientes herramientas:

PESTEL brinda información sobre los factores del medio externo. PORTER con sus cinco fuerzas reflejan el contexto micro entorno con el cual debe enfrentarse la industria. El análisis FODA permite identificar las fortalezas y oportunidades respecto de sus debilidades y amenazas. La Cadena de Valor permite tener una visibilidad de todas las actividades tanto de las de primarias como las de apoyo. Y para cerrar el análisis, con la matriz BCG, se puede identificar en cada cuadrante los distintos productos y/o servicios (Chiavenato, 2017).

Análisis del macro entorno

Pestel

➤ Factores Económicos:

Argentina lleva varios períodos consecutivos con una inflación elevada, lo que conlleva a una economía fluctuante e inestable.

Un indicador relevante es el Producto Bruto Interno (PBI) que registro una variación interanual del 8.6%, respecto del trimestre del año anterior (Indec, 2021).

Se estima una proyección de inflación para el 2022 de 60%, esperando para el mes de marzo un salto mayor, en la variación mensual respecto del mes anterior, debido a que dicho mes suele ser estacionalmente alto por las subas en materia educación e

indumentaria, considerando la nueva suba de combustible y primeras subas de las tarifas en los servicios públicos, no obstante, el impacto debido al conflicto militar entre Rusia y Ucrania (El Economista, 2022).

La inflación publicada para el mes de marzo fue de un 6.7%, respecto del mes febrero y fue la variación mensual más alta desde que se ha vuelto a medir oficialmente mediante el INDEC, base diciembre 2016, se ha registrado una alta inflación en el septiembre de 2018 la variación fue de 6.5% (Indec, 2022).

La proyección de la inflación y su variación mensual expuesta anteriormente, impacta de manera negativa en el poder adquisitivo de la población, quien dejara de consumir productos y servicios que no sean prioritarios.

El dólar oficial a la fecha 13 de abril de 2022 se cotiza a \$112 para la compra y \$ 118 para venta (Banco Nación, 2022).

Actualmente se mantienen los comunicados de las normativas A7105 y A7106, publicadas por el BCRA, que establece que el dólar ahorro y los gastos en divisa con tarjeta de crédito y débito pagarán 35% a cuenta del impuesto a las ganancias, asimismo estos gastos se tomarán a cuenta del cupo de 200 dólares mensuales para ahorro y si las compras son realizadas en moneda extranjera ya sea con crédito y débito que superen los 200 dólares permitidos, se descuenta del cupo de mes subsiguiente. Adicionalmente se le suma el 30% del impuesto PAIS, éste último tal como se expresa en la Ley 27541, CAPÍTULO 6 (Argentina unida, 2019).

En términos de desocupación, el cuarto trimestre de 2021 INDEC informa un 7% de desocupación, cuatro puntos menos respecto del mismo trimestre de 2020. Y el índice de pobreza se registró en un 37.5% para el segundo semestre 2021, casi cinco puntos menos respecto del mismo semestre en 2021, si bien se puede observar una mejora en los índices mencionados, es posible que se vuelva a un retroceso debido al efecto de la inflación del primer trimestre del 2022 (Indec, 2022).

Actualmente la disparidad que podemos observar respecto del incremento de los precios, consecuencia de la inflación y la relación con la pérdida de poder adquisitivo, resultan una caída en el consumo, ya que los salarios no se ajustan de manera proporcional (Perfil, 2022).

➤ Factores Políticos:

En diciembre del año 2019, asumió Alberto Fernández como presidente de la Nación, con la expectativa de una mejora en la economía, en marzo del 2020 ante la pandemia COVID-19, que arrasó mundialmente y ante la medida de emergencia sanitaria se decretó el aislamiento social preventivo y obligatorio respaldado con el decreto 297/2020 (Boletín Oficial de la República Argentina, 2022).

Como medida principal fue la restricción a la libre circulación, la cual a nivel mundial fue una de las que más se prolongó en el tiempo, asimismo este efecto en los ingresos públicos y los gastos no planificados que se han tenido que asumir para cubrir las necesidades vinculadas a la pandemia.

El efecto post pandemia deja al gobierno en una situación crítica general que impacta al consumidor final por lo cual la industria pierde clientes.

En términos de deudas; relación entre cuota e ingreso, según el Decreto 767/2020 que se dictamina como ampliación de la emergencia sanitaria dispuesta por el Decreto N°260/20 y el Decreto 297/20, dispone en su artículo N°4 que desde la fecha de vigencia del presente decreto y hasta el 31/07/2022, las entidades financieras deberán contemplar la situación particular de los clientes comprendidos de que su el valor de la cuota no supere el treinta y cinco por ciento (35%) de sus ingresos actuales (Boletín Oficial de la República Argentina, 2022).

En relación a las tarjetas de crédito, el banco Central de la República Argentina dictó la comunicación A6964 y la A7130 en el que establece que las deudas impagas entre el periodo de 13/4/2020 y el 30/04/2020 y entre el periodo 1/9/2020 30/9/2020 deberán ser consideradas según su condición ya sea de saldos impagos; serán automáticamente refinanciados, del resto de las financiaciones; incorporando las cuotas impagas (Banco Central de la República Argentina, 2020).

➤ Factores Tecnológicos:

En el aspecto tecnológico, en el mercado financiero los avances de la tecnología fueron muy importantes y provocaron cambios en la tendencia de uso, se han adelantado debido a la pandemia COVID-19 que se ha atravesado; el incremento fue notable, el uso de la tecnología en la cuarentena, se observa un aumento de las compras online, así como

el uso de aplicaciones para realizar pagos, evitando el uso de efectivo y el crecimiento de las Fintech.

La Cámara Argentina de Comercio Electrónico realizó su décima edición del estudio anual de Comercio Electrónico, en su Memoria correspondiente al ejercicio cerrado al 31 de julio del 2021, se puede observar el crecimiento logrado, durante el año 2020 un 124% respecto del año anterior, se destacaron los cinco rubros más facturados a través del e-Commerce, entre ellos los dos primeros fueron: TV, equipos de audio, consolas, TI y telefonía y Alimentos, bebidas y artículos de limpieza. Asimismo se destacaron los medios de pagos para dicho ejercicio con un registro de 77% vía tarjeta de crédito con una apertura de 59% por plataforma y el 18 % mediante un Gateway, dejando a las tarjetas de débito con un 9%, billetera pago efectivo 10% y electrónica 5% (Cace, 2020).

En la actualidad el sector financiero está sometido en un proceso de transformación e innovación constante, para poder mantener su atención online. La digitalización se está posicionando de manera acelerada, por lo cual este punto marca al mercado en su competencia (Ámbito, 2021).

En el mercado financiero se destacan en la actualidad nuevas tecnologías en desarrollo; la automatización robótica e inteligencia artificial, Asesores financieros remotos e ID digital, entre algunas.

Se estima un 60% de empresas del país, se encuentra en una fase de investigación para incorporar a algunos de sus procesos la inteligencia artificial. En materia de programación, se puede anticipar el surgimiento del "Software 2.0" que ofrecerá beneficios para este mercado. La asistencia virtual ha sido incorporada por un 41% de las empresas en Argentina, según informa desde IBM Guillermo Treister (El Economista, 2022).

La transformación e innovación, los nuevos procesos de tecnología influyen de manera directa en dicho sector, siendo que debe estar preparado para el cambio constante de reinversión, para no quedar fuera del mercado.

Las Fintech están logrando establecerse en Argentina, asimismo están en búsqueda de nuevos clientes en América Latina, lo cual indica que la tecnología, será el punto donde la competencia deba destacarse y adaptarse a los cambios (Infobae, 2022).

➤ Factores Sociales:

En relación con el aspecto social y a raíz de la pandemia como se mencionó anteriormente, los cambios sociales también se vinculan con la tecnología y su manera de consumir, a través de compras de forma online, los medios de pago electrónicos y la forma de entrega de los productos, en materia de este último punto se puede mencionar que las entregas a domicilio han desplazado en un 60% del punto de venta (Cace, 2020).

Sin embargo, es importante destacar que a fines del 2020 el Consejo de Coordinación de Inclusión Financiera (CCIF) presentó una nueva Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF), con el fin de garantizar una educación e inclusión financiera a toda la población, dando importancia a que se achique la brecha de la desigualdad de género y la posibilidad de acceder a productos y servicios financieros, los cuales brindan oportunidades en la calidad de vida de las personas. No obstante el sistema financiero presenta un bajo nivel de profundidad a la hora de compararlo con distintos países.

La pandemia ha dejado en evidencia las desigualdades existentes en nuestro país en materia de acceso a la tecnología, destacó el funcionario Martín Guzmán (El Economista, 2020).

Dichas desigualdades provocan un impacto positivo, en el sector, abriendo la posibilidad de apuntar a ese segmento.

➤ Factores Ecológicos:

En relación al cuidado del medio ambiente, las empresas deben respetar los reglamentos a nivel nacional, provincial y municipal que corresponda a su mercado.

Política Ambiental Nacional según la Ley N°25675, dictamina los presupuestos mínimos para lograr una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sostenible, la cual deberá cumplir con ciertos objetivos y principios, asimismo con los instrumentos de la política y gestión ambiental.

La realidad indica que gran parte de las empresas de este sector están comprometidas con esta causa, la reducción de uso de papel, uso de plásticos son de las principales iniciativas (BBVA, 2021).

El proyecto de la transformación que cita una Agenda 2030, el cual es un plan de acción en favor de las personas, el planeta y la prosperidad, consta de 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, entre los cuales el cuidado del medioambiente será una de las premisas, protegiendo contra la degradación, el tipo de consumos, la forma de producir, el uso de recursos naturales, medidas ante el cambio climático, con el fin de satisfacer las necesidades del presente sin afectar y asegurar las del futuro (Argentina unida, 2015).

Es importante que la industria considere los ODS, siendo que influye de manera positiva como valor agregado, por la importancia que se le da a la sustentabilidad.

➤ Factores Legales:

Las empresas del sector financiero, como las de cualquier sector, deben cumplir con los requisitos para poder funcionar según las leyes vigentes.

Este mercado es regulado por la Ley 21.526, lo que se expresa en la misma y en sus normativas reglamentarias, en la cual las personas o entidades privadas o públicas de la Nación realicen operaciones entre la oferta y la demanda de recursos financieros (Argentina unida, 1977).

Las normas relacionadas a lo aspectos vinculados con el sistema de tarjetas de crédito y débito, se establecen en la Ley 25.065, así como las relaciones entre el emisor y el titular o usuario y entre el emisor y proveedor (Argentina unida, 1988).

Las empresas deben respetar los derechos de los trabajadores; para el caso de los que se rigen por comercio, se encuentran regulado por la CONVENCION CONLECTIVA DE TRABAJO N°130/75 Empleado de Comercio según Ley 20.744, la cual regula las relaciones laborales de los trabajadores que se encuentran bajo relación de dependencia (Argentina unida, 1976).

En relación a los trabajadores en modo teletrabajo, la Ley N°27.555, expresa los derechos y obligaciones de las partes entre en empleado y el empleador (Argentina Unida, 2020).

Conclusión del Macro Entorno

A partir del análisis realizado, se puede concluir que las fluctuaciones en la economía y en la política, más el efecto que produjo la pandemia ha dejado al país en una situación crítica e inestable, tal como los indicadores reflejan sus resultados, es necesaria

una recomposición a nivel país y que beneficie a las clases sociales más vulnerables, no obstante, la pandemia dejó una huella en lo que respecta a la tecnología vinculado al cambio en los hábitos en los consumos, medios de pagos y la forma en que se obtienen los productos, por tal motivo es importante la inclusión financiera y las oportunidades en dicha materia.

Análisis del micro entorno

Cinco fuerzas de Porter

Se realiza el siguiente análisis en la industria del mercado financiero:

➤ Amenaza de nuevos competidores

La mayor tendencia a los nuevos competidores es a través de las Fintech y el e-commerce. La barrera es muy alta, debido a la transformación digital, los competidores que ingresen al mercado ya deben considerar la diferenciación en sus productos, contar con los avances tecnológicos actuales y tener la capacidad de adaptación a los cambios constantes.

➤ Poder de negociación de proveedores

Analizando desde el punto de vista de una financiera que trabaja con Visa o MasterCard el poder de negociación es de dichos proveedores, no es así el caso de los proveedores de insumos, ya que la selección la hace la empresa en sí y debe cumplir con los requisitos necesarios para formar parte de esa cartera de proveedores.

➤ Poder de negociación de los clientes

A mayor competencia mayor posibilidad de negociación tendrán los clientes sobre las ventas, para este caso la realidad es que los clientes no tienen capacidad para ciertas negociaciones, por ejemplo en las tarifas que se pagan como comisión, intereses, no obstante el cliente termina siendo quien elige el servicio o producto que se ajuste a su necesidad, de todas maneras las empresas de este rubro constantemente buscan ofrecer un valor agregado para los clientes.

➤ Amenaza de nuevos productos o servicios sustitutos

En el sector financiero existe una gran amenaza con los productos o servicios sustitutos, ya que el objetivo de estos es ofrecer una solución superadora respecto de las

existentes, las Fintech ofrecen innovaciones en sus plataformas digitales entre las que se encuentran Wala, Mercado Pago, Mercado Libre que lanzo Mercado Crédito, permite realizar pagos en cuotas, tarjeta de crédito emitidas por bancos, shoppings y financieras, esto detalla que estos productos cuentan con una barrera baja de entrada.

➤ Rivalidad entre competidores

Es muy alta la rivalidad en este sector, dado que la cantidad de entidades financieras que emergieron durante este último tiempo, a nivel local, y muchas se están extendiendo a nivel Latinoamérica, para el caso de las Fintech, el e-Commerce buscan el constante ofrecimiento de un nuevo producto o servicios, por medio de estrategias de diferenciación y a bajo costo, siendo éstas, la innovación tecnológica, publicidades, promociones y beneficios para mantener y atraer nuevos clientes.

Análisis interno

Análisis de estructura

Tarjeta Naranja reconocida por ser la primer entidad financiera emisora de plástico a nivel país y siendo también marca líder. Posee un importante portfolio. Promueve el buen clima laboral, obtuvo premios en dicha materia, dedicando constantes capacitaciones a los empleados, destacando la cultura de trabajo, para poder hacer uso de esos resultados y que se efectúen en la calidad de servicio para sus clientes, quienes son el foco principal de la empresa. Constantemente y con esfuerzo innovan para la implementación de tecnologías. La sustentabilidad y el cuidado al medio ambiente es parte de su cultura.

Cadena de valor

Actividades de apoyo:

- Infraestructura organizacional:

La empresa cuenta con una estructura conformada por el Directorio, las Dirección Comercial, Dirección de Operaciones, Dirección de sistemas, Gerencia de Seguridad de la información, Gerencia de auditoría y Gerencia de Compliance. Asimismo, se puede mencionar que cuenta con 238 sucursales en todo el país y que en el año 2019 se inauguraron ocho sucursales del futuro, con integración digital a disposición del cliente, remarcando que gran parte de las sucursales están acondicionadas con rampas y baños especiales.

- RR HH:

Naranja promueve un ambiente laboral donde los recursos sientan libertad, donde se puedan expresar y mantener una línea de profesionalismos en el dialogo a todo nivel.

En 2020 se crearon dos equipos para acompañar la evolución de Naranja: “Los Tribus” conformado por colaboradores de diferentes áreas para conseguir objetivos desafiantes y los “CoES”: conformado por colaboradores con expertise y especialización funcional concreta. Destacar que obtuvo el premio Great Place To work, 2° puesto como “Mejor Empresa Para Trabajar” y el 1° puesto de “Los Mejores Lugares para Trabajar para las Mujeres” lo cual se condice con la cantidad de mujeres que trabajan en Naranja.

- Desarrollo de tecnologías:

Bien enfocada en este aspecto debido a que es fundamental para poder diferenciarse en un ambiente extremadamente competitivo, como el servicio financiero. Se pueden mencionar las innovaciones del año 2017, donde se inició el proceso de transformación, apuntando al modelo de atención y en la experiencia del cliente omnicanal. El Marketing digital con su herramienta de “Cross Selling” con el fin de aumentar las ventas. Se conformo el hub de Analítica cuyo objetivo es potenciar los resultados en base a mejores prácticas de ingeniería, gobierno y ciencia de datos. Las sucursales del futuro; con su nuevo modelo de atención en las sucursales, para brindar una mejor experiencia a los clientes, aplicando la estrategia de hacer uso de una tecnología de vanguardia: simple, intuitiva y facilitadora. Naranja X; su Fintech, se desarrolló una aplicación con una cuenta que permite enviar o recibir dinero, recarga de celular y de las tarjetas de transporte, comprar y vender dólares entre otras opciones. Y por último remarcar que cuenta con certificaciones ISO para el resguardo de la información.

- Compras:

Naranja selecciona a sus proveedores por medio de su política, el código de conducta en cual se establecen los principios y expectativas que se espera; en los contratos celebrados si incorporan cláusulas de anticorrupción, donde la calidad y la sustentabilidad son condiciones muy importantes a la hora de su selección, asimismo se incluyen siempre a proveedores, Pymes, emprendedores.

Actividades Primarias

- Logística interna:

En términos de logística, se debe diferenciar para la actividad que aplica tanto para lo que es producto como para servicios, siendo la primera que se encuentra centrada en el

almacenamiento y el servicio se basa en la capacidad de gestión para sumar clientes. Asimismo dicha gestión se realiza a través de distintos canales de atención personal o digital, con aplicación móvil, las redes sociales, la web, el E-mail, chat, entre otras.

- Operaciones:

Aquí es donde se debe marcar la diferencia en el servicio que se brinda, desde la optimización en los tiempos de respuesta, por medio de cualquier medio de comunicación, asegurar los medios de pago y su recaudación, mora y sus cobranzas, prevenir los fraudes, promover los productos como ser Tienda Naranja, Préstamos, seguros, brindar soluciones para quienes tengan una actividad comercial entre otros, por lo tanto, las tareas se dividen entre los colaboradores de las Tribus y los CoE.

- Logística externa:

Por medio de la logística externa se entregan los plásticos de las tarjetas, como así también los resúmenes de cuentas. Con relación a las tarjetas, por ejemplo, se retiran en persona, pueden ser entregadas en una sucursal entre los 5 y 6 días hábiles y si es requerida a domicilio el plazo es entre 12 y 16 días hábiles y respecto a los resúmenes de cuentas, por medio del correo y debido al avance tecnológico, los clientes pueden recibir los mismos por casilla de mail o en la plataforma.

- Marketing y venta:

Promueven la marca, para posicionarla, para poder incrementar las ventas en los canales digitales. Realizan acciones de responsabilidad social empresaria y promueven la venta, no obstante, la participación publicitaria es escasa, al igual que en redes sociales.

- Servicio Postventa:

El cliente y su experiencia es el foco de Naranja, por lo cual la Voz del Cliente es fundamental en este aspecto, en base a sus experiencias. Existe un equipo dedicado para la medición de dichas experiencias, asimismo se mide de manera semestral la Voz del Cliente Relacional de Comercios Amigo y a su vez Naranja Online, ofrece un canal de denuncia para incidentes de seguridad.

Conclusión de la cadena de valor

Se puede concluir en que el buen clima laboral que existe y la importancia que la empresa le da a los empleados, hace a la cultura organizacional y como valor preponderante el cliente, el resguardo de la información con la ISO certificada, la política

y código de ética para realizar las compras y por último mencionar la sustentabilidad e innovaciones tecnológicas aunando los valores para una ventaja competitiva.

FODA

➤ Fortalezas

- Liderazgo en el mercado, debido a que es la principal entidad emisora de plástico, reconocida a nivel nacional, con dos años consecutivos de reconocimientos.
- Cobertura en todo el país, cuenta con 238 sucursales y comunicación los 365 días del año, las 24 horas, por los canales de comunicación online y redes sociales.
- Buen clima laboral. Empleados comprometidos, capacitaciones constantes, especializados en la búsqueda de la satisfacción del cliente, trabajo en equipo.
- Alianzas con Visa y MasterCard que le permiten su uso internacional.
- Cuentan con cultura organizacional y planes de sustentabilidad en todas sus áreas.
- Buena infraestructura para el desarrollo tecnológico.
- Clientes amigos, que le permiten realizar ventas de productos de marcas permitiendo posicionarse en el mercado.

➤ Oportunidades

- Cambio de los consumidores a la hora de realizar sus pagos, desde billeteras virtuales, tarjetas de débito y tarjetas de créditos que permiten financiamiento.
- Efecto pandemia compras e-Commerce, cambios en las entregas de productos, fidelización en el mercado.
- Crecimiento para la era digital con tendencia al consumo de servicios digitales a través de canales virtuales.
- La innovación permite la mejora de calidad de los productos y servicios.

➤ Debilidades

- Baja penetración en el mercado de Buenos Aires y CABA.
- Análisis no suficientes para el otorgamiento de créditos, incrementando el riesgo de morosidad.
- No son parte de MODO, si bien cuentan con su plataforma Naranja X.
- Casos en defensa al consumidor.
- Pérdida de clientes y malas referencias
- No hay crecimiento notable en cantidad de clientes en los últimos 3 años.
- Dificultad para poder prescindir del servicio de editorial

- Área de Marketing demuestra deficiencias al momento de promocionar, lo cual genera pérdida de competitividad.
 - Altas tasas de interés y baja oferta de productos, resultan perder la fidelización de los clientes y mucho menos sumar nuevos clientes.
 - Atención al cliente, en redes sociales se evidencia feedback negativo.
 - Innovación y nuevas tecnologías no con la velocidad que requiere el mercado financiero y en especial las Fintech.
- Amenazas
- Ingreso de competidores fuertes en materia de la nueva era digital.
 - Servicios sustitutos Fintech, con propuestas superadoras.
 - Contexto macro económico y social de fluctuaciones constantes e incertidumbre.

Matriz BCG

		Alto	Bajo
		Crecimiento de mercado	Alto
Bajo	 Tarjeta Naranja - Prestamos y Seguros		 Editoriales - Naranja Viajes
		Participación de mercado	

Fuente: Elaboración propia (2022)

Para dar cierre al análisis, se desarrolla la matriz BCG, para ubicar en cada cuadrante de la matriz, los servicios que ofrece Naranja.

Estrella: se identifica a Naranja X, cuyo servicio se encuentra en una etapa de crecimiento, por lo tanto es necesario realizar inversiones, para poder cumplir con las necesidades que requiera la demanda, se sumaron 200.000 cuentas nuevas

Interrogante: Naranja Pos y Tienda Online se encuentra ubicada en este cuadrante, si bien esta en crecimiento tiene poca participación en el mercado. Naranja Pos. Se incorporaron 600.000 nuevos usuarios.

Vaca: Seguros, se observa una baja en sus pólizas entre 2019 y 2018, a pesar de ser rentable. Los prestamos aumentaron la venta respecto del 2019 de \$ 1.009.000. Tarjeta

Naranja, activa y consolidada, siendo la principal emisora del plástico del país, cuenta con 4.605.250 y el 19% del total del 35% de clientes bancarizados del país.

Perro: mercado en declive y con servicios de baja participación, para el caso de Naranja Viajes que se ubica en dicho cuadrante debido al efecto de restricciones de la pandemia, asimismo las Editoriales tuvo una baja del 10% el año 2019, tuvo una baja aproximada de 170.000 suscriptores menos.

Marco Teórico

A continuación, se desarrolla el apartado de marco teórico, en el cual se investiga y se definen los conceptos necesarios de distintos autores relacionados a la planificación estratégica, se analizan sus visiones para concluir en la más relevante y luego definir la estrategia que beneficie a la mejora del presente reporte de caso.

Dando inicio al concepto de planeación, se define como una de las funciones administrativas, donde la organización define los objetivos, se determinan las estrategias para conseguir los mismos, se idean, integran los planes y se coordinan las tareas para el posterior control de su cumplimiento (Robbins y Coulter, 2014).

Otros autores como Hausler o Ansoff, definen el concepto de planificación como el conjunto de actividades, la previsión de campos de acción futuros con sus metas para movilizar recursos, con una metódica preparación para accionar en el desarrollo de estrategias, definiendo los objetivos, para luego seleccionar ya sea una o más estrategias y asignar de manera apropiada a los recursos disponibles (Vicuña Ancín, 2017).

La planificación es sumamente importante y merece la pena que se lleve a cabo, ya que es necesaria dado los cambios e incertidumbre actual donde se está inmerso, permite de forma beneficiosa, vigilar de manera más sistémica el entorno y sin necesidad de tener un control total del mismo (Vicuña Ancín, 2017).

La Planificación estratégica se define como una herramienta, cuya función es ser útil para la toma de decisiones a las organizaciones, para el momento actual que atraviesan o bien para el futuro impredecible que se pueda presentar (Armijo, 2009: 5).

El autor Porter, señala que el plan estratégico de una empresa, es la pieza central y la estrategia genérica, la cual especifica el enfoque principal como ventaja competitiva que quiere obtener la empresa, no obstante dicho autor considera que en los planes

estratégicos no predomina la importancia que tiene la ventaja competitiva, que realmente se necesita y como se debe alcanzar la misma, ya que esos planes son simplemente listas de acciones (Porter, 1991).

El autor Vicuña Ancín, menciona que para una empresa, en su plan maestro, es donde se determinan las decisiones estratégicas corporativas, reflexionadas en el momento y a través del plan estratégico, cuyo horizonte habitual suele ser a tres años y así lograr que la empresa sea competitiva, satisfaciendo las expectativas de los distintos grupos interesados, dicho esto, de cada plan estratégico resulta la planificación estratégica, donde de manera secuencial se da acción para lograr los objetivos, en base a la misión y visión (Vicuña Ancín, 2017).

Producir un plan estratégico totalmente detallado en sí mismo, no es; el valor real de una planeación estratégica, siendo lo relevante la orientación futura de su proceso, diferenciando a las empresas menores que por lo general su planeación es informal, siendo no recurrente, ya que su repercusión rentable suele ser escasa y por el contrario para organizaciones de mayor magnitud, la planeación resulta compleja en cuestión de tiempos y recursos, debido a que las decisiones estratégicas impactan a una mayor cantidad de personas, cuyo grado de formalidad es más exigente (Chiavenato, 2017).

El modelo formal del proceso de la planeación estratégica, contiene cinco pasos, los cuales se describen a continuación.

1) Definir la misión de la organización y las metas principales. - 2) Analizar su entorno competitivo externo y así poder identificar las oportunidades y amenazas. - 3) Analizar su entorno interno para identificar sus fortalezas y debilidades. - 4) Seleccionar estrategias, que mantengan un lineamiento con la misión y metas principales, donde predominen las fortalezas para lograr minimizar y trabajar en las debilidades y así maximizar las oportunidades haciendo frente ante las amenazas externas. - 5) y como último paso la implementación de las estrategias (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

Mencionar por otro lado a Mintzberg y su modelo, que se representa por medio de un eje vertical central, donde inician las etapas de creación, evaluación y elección de la estrategia, para luego llegar a su implementación, cuyo eje es alimentado por flujos de información y conocimientos, siendo los superiores, diagnósticos estratégicos externos e internos y los inferiores como base de los valores de la organización (Chiavenato, 2017).

Otro concepto en referencia a la estrategia, es que la elaboración de la misma, para una compañía representa el compromiso administrativo, en base a las medidas competitivas y los planeamientos comerciales, para permitir su crecimiento tanto en la atracción y satisfacción de los clientes, lograr competir con éxito, con una correcta dirección de sus operaciones y desempeño financiero (Thompson, Strickland, Gamble, 2008).

Por otro lado mencionar, a la estrategia como un patrón que integra de manera coherente y con un propósito, los objetivos generales de una organización. Dicha estrategia correctamente formulada es la que permite la integración de los recursos ante las competencias de la organización totalmente alineada y preparada para hacer frente a un contexto de cambios y contingencias frente a la competencia, cuyo objetivo también es la captación de clientes y proveedores (Chiavenato, 2017).

Existen distintas estrategias, se pueden mencionar las estrategias corporativas, competitivas y funcionales. En términos de las corporativas, se dividen en tres tipos: crecimiento (se aplica cuando la organización crece en el número de mercados a atender o de sus productos o servicios, a través de sus actuales líneas de negocios o nuevas y a su vez ese crecimiento es empleado por la concentración, la integración horizontal o vertical y/o la diversificación); estabilidad (para ésta, es cuando la organización se apega y se mantiene a su situación actual) y de renovación (cuyo fin es dar una solución al debilitamiento de su desempeño) (Robbins y Coulter, 2014).

Las estrategias genéricas de Porter, implican diferentes habilidades y requisitos para alcanzar el éxito y están vinculadas a diferencias en la cultura y estructura organizacional. Se puede lograr la ventaja competitiva en sector industrial en el que se encuentre, de acuerdo con tres estrategias: liderazgo de costos, de diferenciación y enfoque, no obstante, ésta última tiene dos variantes, enfoque de costo y de diferenciación (Porter, 1991).

Según Porter, la estrategia de una unidad de negocios es el camino hacia la ventaja competitiva que será la que determine su desempeño (Porter, 1991).

En referencia a la innovación tecnológica, los países avanzados logran mantener una ventaja competitiva sobre otros, por lo cual las empresas deben estar en una permanente innovación y que logre ser sostenible, no obstante se crea una dependencia a nivel nacional desde lo político y económico, siendo preponderante la ubicación. Más allá

de lo mencionado anteriormente, es preponderante la influencia de la tecnología en la cadena de valor, punto clave para distinguir esa ventaja competitiva (Porter, 2006).

El presente reporte de caso tomara el concepto del autor Porter, en relación a la ventaja competitiva, porque sostiene que a través de la misma, es la forma de posicionar a la organización, por lo cual permitirá fortalecer el posicionamiento del sector en la industria. Asimismo del autor Vicuña se toma el concepto y la importancia de llevar a la planificación estratégica.

Diagnóstico y discusión

Al término del análisis pertinente realizado y con la detección de los problemas identificados, la implementación de una planificación estratégica permitirá, haciendo uso de manera eficiente de las oportunidades y explotando sus fortalezas, incrementar la rentabilidad y clientes, por medio de mejoras sustentables que suscita actualmente en el sector financiero.

Teniendo en cuenta las amenazas latentes de ingresos de nuevos competidores, los servicios y productos sustitutos con propuestas superadoras, el contexto de fluctuación constante e incertidumbre desde lo macro, no se deben opacar las oportunidades de la nueva era digital, el crecimiento de las Fintech, la digitalización del sector en referencia, el cambio de hábitos en el consumo por medio del e-commerce, por medio digital a través de canales virtuales, la forma en que los usuarios reciben sus productos, la implementación de la inteligencia artificial (machine learning) asimismo la inclusión de digital que aún se encuentra latente para la captación de nuevos clientes para un futuro no muy lejano, los recursos tecnológicos, en nuevo mundo de transformación, sí; afecta a la competencia que no está preparada ante tales cambios, por lo tanto y según lo mencionado, se puede apuntar a la ventaja competitiva, siendo que Naranja ya se encuentra inmersa y que se podría aprovechar esta capacidad e infraestructura.

Por otro lado, y en base a las debilidades identificadas, si consideramos que aún existe una baja penetración en el mercado, trabajar en ello, ya que Naranja cuenta con liderazgo en el mercado a nivel nacional como la principal entidad emisora de plástico.

La pérdida de clientes de los últimos años, se pueden vincular al contexto macro desde la pérdida de poder adquisitivo, haciendo que baje el consumo, que no pueda cumplir con sus pagos de créditos, sin embargo, lo macro no es lo que impacte

negativamente a Naranja en su totalidad, se debe analizar que sucede con las tasas de interés, que tipo de análisis se realizara previamente del futuro cliente al momento de otorgar un crédito, realmente se encuentra considerado ese margen de pérdida por morosidad y si lo está, sería el correcto. En relación con el trato de los clientes y sus quejas o disconformidades y los casos en defensa al consumidor, realmente se tratan de manera asertiva a la hora de cerrar los casos. El mercado financiero requiere de una velocidad aún mayor, la plataforma necesita alianzas estratégicas. En relación a la decisión del cliente de prescindir de un producto, debe por ejemplo ofrecerse otro producto, para obtener una compensación por la pérdida de ese producto y que el cliente quede satisfecho. Las promociones se visibilizan deficientes, desde el área de Marketing, se determina que falta el desarrollo en este sentido, ya que genera pérdida de competitividad. Siendo que se identifica un buen clima laboral y se brindan capacitaciones de manera constante, desde esa perspectiva se puede mejora la calidad de éstas para atender ese feedback negativo que tambien se identifica, por lo tanto, se necesitan mejorar los procedimientos entre las distintas áreas.

Se concluye en trabajar en la ventaja competitiva, por medio de la estrategia que sea pertinente, con su plan y planificación correspondiente. Enfocándose en analizar, para mejorar los procedimientos y comunicación interna, de las distintas áreas, como ser el área de Marketing, Créditos y Cobranzas, Atención al cliente resolución de quejas, innovar tecnológicamente desde su plataforma digital y su Fintech, ofreciendo beneficios mayores, siendo que dichos productos y servicios sean aún más sustentables, por lo cual podrán diferenciarse con características únicas, por lo tanto se mantendría el nivel de clientes, captarían nuevos, sintiéndose totalmente satisfechos de elegir a Naranja, dando como resultado una mayor venta impactando de manera favorable en su rentabilidad.

Propuesta

La siguiente propuesta presenta el plan, para obtener el objetivo general y los objetivos específicos, que serán llevados a cabo mediante distintos planes de acción y sus cronogramas, a ser implementados con recursos propios de la empresa y soporte externo, por otra parte se presenta el presupuesto con sus costos y el análisis de flujo de fondos con los indicadores correspondientes.

Objetivo general

Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 18 % dentro del periodo 2022-2025, a través de la innovación tecnológica, de las plataformas digitales actuales, de sus productos y servicios.

Justificación: Innovando con mejoras en las plataformas digitales, aprovechando las oportunidades y fortalezas para fidelizar a los clientes, aumentar la cantidad de clientes nuevos, trabajar en las debilidades de comunicación entre los departamentos y profesionalizar al personal con los manuales de procedimientos, lo cual optimizara sus conocimientos, promoviendo los productos y servicios actuales y nuevas promociones de marketing, analizando distintas variables antes de otorgar los créditos y evitar así las moras, siendo sustentables e innovadores en cada tarea para con los clientes y así seguir en línea con la misión actual “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” (Naranja, 2019).

Objetivos específicos

1-Incrementar las ventas en un 13% dentro del período 2022-2025, innovando con mejoras en promociones en las plataformas digitales.

2-Aumentar en un 20% los nuevos clientes en el plazo 2022-2025, con mejoras desde Marketing.

Justificación (objetivo 1 y 2): El crecimiento que se pudo observar según la fuente de información, marca la tendencia que el camino para aumentar las ventas es seguir promocionando, innovando con la plataforma digital para atraer clientes, se deben realizar promociones que logren un impacto, con el soporte de marketing en todos sus productos y servicios, apuntando a un segmento de millenians y generación Z (CACE, 2020).

3- Fidelizar clientes de la empresa en un 30% en plazo de 36 de meses, por medio de las encuestas.

Justificación: Para mantener la fidelidad, se debe evitar el abandono de los clientes insatisfechos e indiferentes, estudiar la causa y efecto. Según la herramienta NPS un 61% fueron calificados como fanáticos, por tal motivo se debe mantener ese porcentaje y trabajar en sobre los indiferentes y desilusionados. (Naranja, 2019).

4- Disminuir en un 30% la falla de comunicación interna entre departamentos, en plazo de 24 meses capacitando a los recursos de la empresa.

5- Profesionalizar a los empleados en un 30% en un período de 24 meses, para la ejecución de sus tareas según los manuales de procedimientos.

Justificación (objetivo 4 y 5): La comunicación es tan importante como la innovación en una empresa para tener éxito, por lo tanto, para poder llevar a cabo nuevos proyectos es importante entender los procesos, la coordinación y su comunicación asertiva (Chiavenato, 2017).

Alcance

Para llevar a cabo la propuesta se formula una implementación de planificación estratégica con ventaja competitiva de diferenciación, con enfoque de mejoras en la plataforma digital actual, para incrementar las ventas, para captar nuevos clientes, optimizando y promoviendo a que los recursos sean eficientes, con un buen entendimiento de las tareas, con sus manuales de procedimientos, para las distintas áreas obtenido así mejores resultados, para Marketing, Créditos y Cobranzas siendo sustentables y por sobre todo la satisfacción al cliente, el plan será desarrollado con un alcance temporal de un período de 36 meses, asimismo su alcance geográfico será para todo el país y abarcando a los clientes actuales y nuevos.

Plan de acción 1

Mejorar la plataforma digital actual para promover la Fintech de Naranja X, por medio de una estrategia enfocada en el marketing digital con una publicidad que atraiga al cliente, rediseñar la página, enfocarse en consumidores activos y captar nuevos, seleccionar un rango etario de millenians y generación Z, que sientan que son parte de un programa donde se le da importancia a la finanza personal, que siempre puedan obtener un beneficio, permitirá que mantengan sus ingresos como medio de ahorro, aportando mayor cash-flow para la empresa, para seguir invirtiendo.

Con este rediseño se lograría seguir en línea con el mundo Fintech que aún se encuentra emergente. Mediante la cuenta remunerada, que ofrece rendimientos por el dinero que se tiene depositado, otorgar un 50% adicional de la Tasa Nominal Anual (TNA), por lo tanto el usuario optara por la opción de mantener su dinero mayor tiempo para obtener un mayor rendimiento, sin costos ni riesgos, el usuario podría tomar este beneficio para hacer uso propio en sus finanzas personales. Asimismo se ofrecerá una Gift Card digital Fintech anual, según las transacciones que haya realizado durante esos 12 meses, para utilizar en comercios amigos, ese descuento no afectará los ingresos de la

empresa ya que lo asumirían los comercios amigos, con ésta Gift Card digital los clientes harían mayor uso de las soluciones que ya se ofrecen actualmente en Naranja X.

El relevamiento de información y las modificaciones necesarias se plantearían en el Open Space a los colaboradores de la Fábrica Digital, desarrollando un rediseño de la plataforma, con el soporte de una asesoría externa especializada con una visión desde la publicidad (dicha asesoría será contratada cuatro meses cada año), para dicho rediseño, ya teniendo identificado el perfil de clientes, se apunta a un enfoque de atención con impacto, reforzando la marca de la empresa y su Fintech, por lo tanto la actual plataforma tendrá una mejora del diseño del contenido, llevando al cliente cuando ingrese a la misma, a un reloj digital el cual muestre el interés adicional que tiene a su favor por mantener su dinero en su cuenta remunerada, a su vez una proyección del mismo en un grafica exponencial y la imagen de su futura Gift Card con las publicidades de los comercios amigos y como mensaje final el interés de la empresa por sus finanzas personales. Luego se realizará la presentación y el ambiente de prueba con soporte de los colaboradores de la Fábrica digital para monitorear posibles fallas antes de su implementación, sucedida la misma, se harán las mediciones y controles de resultados cada seis meses, pudiendo realizar las modificaciones que se consideren necesarias hasta cumplir los tres años desde el inicio del proyecto.

Plan de acción 1						
Descripción	Tiempo		Responsables	Recursos Financieros	Outsourcing	Observaciones
	Inicio	Fin				
Relevamiento de información para diseño de estrategia para promover la Fintech	01/08/22	15/08/22	Dirección de sistemas	753.496	si	Asesor convenio Publicidad (a través de Consultora) (Ver Anexo 1)
Desarrollo del rediseño de la plataforma actual	15/08/22	30/09/22	Dirección de sistemas		si	
Presentación de la propuesta	01/10/22	15/10/22	Dirección comercial		si	
Ambiente de prueba con empleados Millenials y Gerenación Z	15/10/22	31/10/22	Dirección de Operaciones		si	
Implementación de la propuesta	01/11/22	31/01/23	Dirección de Operaciones			
Medición y Control de resultados (corrección de errores y/o modificaciones)	01/07/23	31/07/23	Dirección comercial			
	01/01/24	31/01/24				
	01/07/24	31/07/24				
	01/01/25	30/11/25				
	01/07/25	31/07/25				

Fuente: Elaboración propia (2022)

Plan de acción 2

Se propone en conjunto con la consultora Convertics High Performance Marketing, enfocarse en la oportunidad hacia las redes sociales, potenciando a los

influencers de Facebook e Instagram, que serían la mayor cantidad, apuntando al segmento de millenians y generación X, diferenciar la imagen de la marca en las redes, demostrar que siempre se sigue ofreciendo beneficios de manera dinámica y logrando así que el propio cliente venda la marca, tal como se realiza con los influencers del desarrollo de la empresa, cuya finalidad es potenciar los cambios positivos y habilidades de los colaboradores. La solución de Convertics, es a través del marketing online automático, cuyo objetivo es aumentar los clientes potenciales, a través de la plataforma que utiliza, tecnología basada en inteligencia artificial, optimizando las campañas, por medio de las cuales se obtendrían mejores resultados, se contrataría a Convertics durante los primeros 6 meses iniciando desde la fecha de su implantación, luego del segundo control se contrataría nuevamente por otros 6 meses con el fin de actualizar la promoción de Marketing y su nuevo lanzamiento. La campaña promocionara Naranja Recarga, tomando del total de clientes actuales en redes sociales mediante los seguidores que posean tarjeta de crédito y que demuestre que se encuentra activa durante los últimos tres meses y bonificara \$150 durante tres meses, si este cliente refiere a un amigo para la adquisición de una tarjeta de crédito se extenderá el beneficio por seis meses, el nuevo cliente tendría el beneficio por tres meses. Se comunicará a los empleados de esta nueva estrategia para incrementar la cartera de clientes, se presentará la necesidad a un asesor externo en publicidad y Convertics desarrollará, lanzará y mantendrá la promoción. Se realizarán capacitaciones virtuales, las cuales se cargarán en el portal de Acciones de Desarrollo, donde los líderes de ventas y marketing podrán hacer el seguimiento de las mismas, luego se implementará y por último cada seis meses se realizarán las mediciones y controles de resultados, pudiendo realizar los ajustes que se requieran con el soporte de un asesor externo.

Plan de acción 2						
Descripción	Tiempo		Responsables	Recursos Financieros	Outsourcing	Observaciones
	Inicio	Fin				
Comunicación de próxima estrategia a ser trabajada para incrementar cartera de clientes	01/08/22	15/08/22	Dirección general			
Presentación del requerimiento	15/08/22	31/08/22	Dirección comercial	7.296	si	Asesor convenio Publicidad (a través de Consultora) (Ver Anexo 1)
Desarrollo del diseño de promoción	01/09/22	30/09/22	Dirección comercial	15.500	si	Convertics (Ver Anexo 4)
Lanzamiento y mantención de la promoción	01/10/22	31/03/23	Dirección comercial	77.500		
Capacitación virtual	01/10/22	30/10/22	RR HH			
Implementación de la propuesta	01/11/22	30/11/22	Dirección comercial			
Medición y Control de resultados (corrección de errores y/o modificaciones)	01/05/23	31/05/23	Dirección general	36.480	si	Asesor convenio Publicidad (a través de Consultora) (Ver Anexo 1)
	01/11/23	30/11/24		36.480		
	01/05/24	31/05/24		36.480		
	01/11/24	30/11/25		36.480		
	01/05/25	31/05/25		36.480		

Fuente: Elaboración propia (2022)

Plan de acción 3

Considerando que en 2019 se incorporó un nuevo Squad o Células de fidelización para brindarle a los clientes la posibilidad de sumar puntos por sus consumos. Se propone con un soporte externo el diseño de la estrategia, siendo esta, incorporar a la herramienta NPS la opción del programa Fidelización Quiero! la cual otorgara puntos para consumos, no solo siendo de Banco Galicia y de Buenos Aires S.A.U. sino, que a todo cliente de cualquier producto o servicios, enfocándose en los encuestados que quedaron dentro del rango de los indiferentes y desilusionados. Con esta ampliación del programa se obtendría la fidelización en un porcentaje mayor, siendo la premisa que se mantenga el vínculo a largo plazo luego de la adquisición del producto o servicio. Se solicitará al equipo de perfiles especializados que convoquen mediante los espacios de sus propias Meet ups y sus alianzas con IT para que de manera colaborativa puedan adaptar la herramienta NPS, incorporando campos adicionales, para que al momento de encuestar a los clientes se informe del programa y sus beneficios, en dicho campo se registra si ese rango de encuestados empezó a sumar puntos por sus consumo, lo cual nos dará la pauta que pueden pasar al grupo de fanáticos, para aquellos que ya formen parte de ese programa se les otorgara un 50% adicional en los puntos de los próximos dos meses. Luego de realizar la modificación de la herramienta y antes de su implementación, se capacitará a los empleados durante cuatro semanas en distintos grupos de manera virtual y se contratará a un asesor externo para tal fin, quien será acompañado por dos aliados para el aprendizaje es decir, éste asesor será parte de Formación de Formadores, cuyo objetivo es que adquieran la mayor experiencia para poder llevarlo a las buenas prácticas de los colaboradores, enfocándose en mejorar la experiencia del cliente, potenciando los beneficios de este programa para todos los productos y servicios de la marca, principalmente según los resultados obtenidos de los indiferentes y desilusionados, dichos grupos serán capacitados intercambiando roles, situándose en el lugar de un indiferente y/o desilusionado, con el fin de trabajar en el desarrollo de las competencias del colaborador para que pueda comunicar y captar la atención de estos clientes. Asimismo se evaluará el desempeño de los Squads o Células, transcurrido tres meses con el objetivo de reafirmar los valores de la empresa. Se medirá y controlara con reportes de informes para evaluar si se incrementa el porcentaje de los fanáticos, asimismo se realizarán las correcciones y/o modificaciones de ser necesario.

Plan de acción 3						
Descripción	Tiempo		Responsables	Recursos Financieros	Outsourcing	Observaciones
	Inicio	Fin				
Comunicación masiva de futura estrategia para fidelizar clientes	01/08/22	15/08/22	Dirección General			
Presentación del requerimiento al asesor externo	15/08/22	31/08/22	Dirección Comercial	7.296	si	Consejo Profesional Ciencias Económicas CABA (Ver Anexo 2)
Desarrollo del diseño de la estrategia	01/09/22	30/09/22	Dirección Comercial	160.512	si	
Solicitud de ajuste de la herramienta al equipo de perfiles especializados	01/10/22	31/10/22	Dirección de Sistemas			
Modificación de la herramienta NPS	01/11/22	30/11/22	Dirección de Sistemas			
Capacitación virtual de herramienta modificada.	01/12/22	31/12/22	Dirección Comercial	80.256	si	Consejo Profesional Ciencias Economicas CABA (Ver Anexo 2)
Prueba de la herramienta	01/12/22	31/01/23	Dirección de Sistemas			
Implementación de la propuesta	01/02/23	30/04/23	Dirección Comercial			
Evaluación a los Squash	01/05/23	31/05/23	RR HH	95.803	si	Empleados Sindicato Comercio CCT 130/75 - Adm. F (ver Anexo 3)
Medición y Control de resultados (corrección de errores y/o modificaciones)	01/05/23	31/05/23	Dirección Comercial	72.960	si	Consejo Profesional Ciencias Economicas CABA (Ver Anexo 2)
Evaluación a los Squash	01/11/23	30/11/23	RR HH	95.803	si	Empleados Sindicato Comercio CCT 130/75 - Adm. F (ver Anexo 3)
Medición y Control de resultados (corrección de errores y/o modificaciones)	01/11/23	30/11/23	Dirección Comercial	72.960	si	Consejo Profesional Ciencias Economicas CABA (Ver Anexo 2)
Evaluación a los Squash	01/05/24	31/05/24	RR HH	95.803	si	Empleados Sindicato Comercio CCT 130/75 - Adm. F (ver Anexo 3)
Medición y Control de resultados (corrección de errores y/o modificaciones)	01/05/24	31/05/24	Dirección Comercial	72.960	si	Consejo Profesional Ciencias Economicas CABA (Ver Anexo 2)
Evaluación a los Squash	01/11/24	30/11/24	RR HH	95.803	si	Empleados Sindicato Comercio CCT 130/75 - Adm. F (ver Anexo 3)
Medición y Control de resultados (corrección de errores y/o modificaciones)	01/11/24	30/11/24	Dirección Comercial	72.960	si	Consejo Profesional Ciencias Economicas CABA (Ver Anexo 2)
Evaluación a los Squash	01/05/25	31/05/25	RR HH	95.803	si	Empleados Sindicato Comercio CCT 130/75 - Adm. F (ver Anexo 3)
Medición y Control de resultados (corrección de errores y/o modificaciones)	01/05/25	31/05/25	Dirección Comercial	72.960	Si	Consejo Profesional Ciencias Economicas CABA (Ver Anexo 2)

Fuente: Elaboración propia (2022)

Plan de acción 4 y 5

Se comunicará la necesidad de una solución tanto de comunicación y las tareas internas de cada departamento. ya que la misma impacta de manera negativa a toda la empresa dando como resultado final quejas, bajas de clientes y menores ventas, esta falta y falla de comunicación se puede determinar por la no formalización de tareas y sus manuales de procedimientos, por lo tanto se propone realizar un plan de capacitación para todos los empleados y desarrollar los manuales de procedimientos con un asesor externo. Previamente se requieren los análisis pertinentes de cada departamento con sus gerentes y/o con quienes ellos determinen y se pueda alinear toda la información que luego será volcada en los manuales, la información debe ser muy precisa para que una tarea pueda llevarse a cabo, por tal motivo es sumamente importante para el asesor, tener un contacto muy fluido para poder lograr la recolección de datos. Luego del desarrollo y antes de la implementación, las capacitaciones se llevarán a cabo de manera virtual, con

participación obligatoria, tanto para el flujo de comunicación se llevará a cabo en dos semanas para todos los empleados y el de manual de procedimientos tendrá una capacitación de doce semanas, en grupos y con evaluaciones de desempeño puntual y cuatrimestral durante el primer año desde su fecha de implementación, las cuales se realizarán en la plataforma e-learning, su Espacio N, donde cada evaluación será interactiva y deberán demostrar los conocimientos adquiridos, se simularan situaciones posibles de una mala comunicación y el colaborar deberá identificar cual sería el flujo correcto para poder revertir la misma, asimismo de alguna tarea de su área a realizarse según el manual de procedimientos, será puntuado y permitirá a futuro desarrollar aún más sus competencias, siendo un valor agregado al cliente. El flujo de comunicación será implementado al mes de su capacitación y comunicado a través de WorkPlace y Slake, de igual manera los manuales al mes de su capacitación. Luego se realizan los controles y mediciones, las cuales deben mostrar que las quejas de los clientes han bajado, que los colaboradores tienen un claro conocimiento de sus actividades de tareas ya que están escritas en un manual, que ha mejorado la comunicación interna, no obstante, siempre se podrá realizar alguna corrección y/o modificación de errores y/o propuestas de mejoras.

Plan de acción 4 y 5						
Descripción	Tiempo		Responsables	Recursos Financieros	Outsourcing	Observaciones
	Inicio	Fin				
Comunicación masiva de la necesidad de una solución para la mejora de las tareas internas	01/08/22	15/08/22	Dirección general			
Definición y presentación de la estrategia de mejora, llevada a cabo por un asesor externo	15/08/22	31/08/22	Dirección comercial	72.960	si	Consejo Profesional Ciencias Económicas CABA (Ver Anexo 2)
Desarrollo de los flujos de comunicación	01/09/22	30/09/22	Dirección comercial	160.512	si	
Desarrollo de manuales de procedimientos	01/10/22	31/12/22	Dirección comercial	481.536	si	
Presentación del flujo de comunicación	01/10/22	05/10/22	Dirección comercial y Operativa	36.480	si	
Presentación del los manuales de procedimientos	02/01/23	15/01/23		36.480	si	
Capacitación virtual de flujo de comunicación	10/10/22	31/10/22	RR HH	108.178	si	Empleados Sindicato Comercio CCT 130/75 - Adm. F (ver Anexo 3)
Capacitación manuales de procedimientos	16/01/23	28/03/23	RR HH	465.268	si	
Implementación flujo de comunicación	01/12/22	28/02/23	Dirección comercial y Operativa			
Implementación manuales de procedimientos	01/04/23	30/06/23				
Control y medición de resultados del flujo de comunicación (corrección de errores y/o modificaciones)	01/06/22	15/06/22	Dirección comercial y Operativa	72.960	si	Consejo Profesional Ciencias Económicas CABA (Ver Anexo 2)
Control y medición de resultados de los manuales de procedimientos (corrección de errores y/o modificaciones)	01/10/23	31/10/23		160.512		
Evaluación al personal de manuales procedimientos	01/11/23	30/11/23		81.133	si	Empleados Sindicato Comercio CCT 130/75 - Adm. F (ver Anexo 3)
	01/03/24	31/03/24		81.133		
	01/07/24	31/07/24		81.133		

Fuente: Elaboración propia (2022)

Plan de acción 3																													
Comunicación masiva de futura estrategia para fidelizar clientes	█																												
Presentación del requerimiento al asesor externo	█																												
Desarrollo del diseño de la estrategia		█																											
Solicitud de ajuste de la herramienta al equipo de perfiles especializados			█																										
Modificación de la herramienta NPS				█																									
Capacitación virtual de herramienta modificada.					█																								
Prueba de la herramienta						█																							
Implementación de la propuesta							█																						
Evaluación a los Squash								█																					
Medición y Control de resultados (corrección de errores y/o modificaciones)									█																				
Evaluación a los Squash																													
Medición y Control de resultados (corrección de errores y/o modificaciones)																													
Evaluación a los Squash																													
Medición y Control de resultados (corrección de errores y/o modificaciones)																													
Evaluación a los Squash																													
Medición y Control de resultados (corrección de errores y/o modificaciones)																													
Evaluación a los Squash																													
Medición y Control de resultados (corrección de errores y/o modificaciones)																													

Plan de acción 4 y 5																													
Comunicación masiva de la necesidad de una solución para la mejora de las tareas internas	█																												
Definición y presentación de la estrategia de mejora, llevada a cabo por un asesor externo	█																												
Desarrollo de los flujos de comunicación		█																											
Desarrollo de manuales de procedimientos			█	█																									
Presentación del flujo de comunicación				█																									
Presentación de los manuales de procedimientos					█																								
Capacitación virtual de flujo de comunicación						█																							
Capacitación manuales de procedimientos							█	█																					
Implementación flujo de comunicación								█	█																				
Implementación manuales de procedimientos									█	█																			
Control y medición de resultados del flujo de comunicación (corrección de errores y/o modificaciones)																													
Control y medición de resultados de los manuales de procedimientos (corrección de errores y/o modificaciones)																													
Evaluación al personal de manuales procedimientos																													

Fuente: Elaboración propia (2022)

Flujo de Fondos

Flujo de Fondos	Año 0	Año 1 - 2022/2023	Año 2 - 2023/2024	Año - 2024/2025
INGRESOS				
Ingresos por Plan de acción 1		\$ 2.973.634	\$ 7.092.116	\$ 10.560.161
Ingresos por Plan de acción 2		\$ 297.363	\$ 3.546.058	\$ 5.280.080
Ingresos por plan de acción 3		\$ 594.727	\$ 1.891.231	\$ 2.816.043
Ingresos por plan de acción 4 y 5		\$ 148.682	\$ 591.010	\$ 880.013
TOTAL DE INGRESOS		\$ 4.014.405	\$ 13.120.415	\$ 19.536.298
EGRESOS				
Egresos por plan de acción 1		\$ -753.496	\$ -1.198.059	\$ -1.860.585
Egresos por plan de acción 2		\$ -136.776	\$ -218.151	\$ -338.789
Egresos por plan de acción 3		\$ -585.590	\$ -536.666	\$ -833.442
Egresos por plan de acción 4 y 5		\$ -1.434.374	\$ -513.218	\$ -126.000
TOTAL DE EGRESOS		\$ -2.910.235	\$ -2.466.093	\$ -3.158.816
UTILIDAD BRUTA		\$ 1.104.170	\$ 10.654.321	\$ 16.377.482
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		\$ 386.459	\$ 3.729.013	\$ 5.732.119
INVERSION	\$ -1.891.653			
CAPITAL DE TRABAJO	\$ -1.455.118			
RECUPERO CAPITAL DE TRABAJO				\$ 1.455.118
UTILIDAD NETA	\$ -3.346.771	\$ 717.710	\$ 6.925.309	\$ 12.100.481
VAN		\$ 4.218.358		
TIR		106%		

Fuente: Elaboración propia (2022)

ROI	
Beneficios	\$ 36.671.118
Costos	\$ -8.535.144
ROI	330%

Fuente: Elaboración propia (2022)

El presente flujo de fondos muestra según el indicador VAN que el proyecto genera beneficios, devolviendo su inversión y TIR representa el margen de exigencia que soporta el proyecto, siendo la misma positiva y mayor a la tasa de referencia utilizada, por tanto indica que el proyecto es rentable y se puede llevar a cabo la propuesta. El flujo de fondos del primer año se encuentra en el ANEXO 6

Por su parte el indicador ROI es también positivo con un 330 % y demuestra que se obtendrá un retorno sobre la inversión de \$3,3 por cada peso invertido.

Conclusiones

En el presente reporte de caso, se puede observar que el punto principal para la propuesta de mejora es el cliente, la importancia en su atención y satisfacción, que se obtenga esa calidad de servicio que la empresa quiere brindar, siendo ésta de manera innovadora y que pueda ofrecer las mejoras tecnológicas necesarias en la plataforma digital actual, para que el cliente sienta atracción, siga eligiendo y promueva la marca, ya que es de vital importancia mejorar los productos y servicios existentes así como de ofrecer nuevas propuestas, para lo cual se debe estar pendientes de las demandas, para cubrir esas necesidades e intereses, cuyo fin es poder complacerlo lo cual permitirá mantener y aumentar su fidelidad.

La empresa demuestra que tiene la capacidad de adaptación de los cambios que exige el mercado actual, siendo éste la era digital efecto de distintos factores, tanto para la prestación de productos como de servicios, Naranja podrá seguir priorizando al cliente, su experiencia, la fidelización y promoviendo la cantidad de los mismos, no obstante la mejora en la comunicación interna, el tener una claridad de cómo realizar un tarea agrega el valor necesario al resultado final, siendo el incremento en las ventas y su rentabilidad, mencionando este último como objetivo general, es posible de alcanzar implementando las distintas tácticas sugeridas en la propuesta, siendo éste un proyecto rentable.

Asimismo, se puede mencionar que como valor agregado para la diferenciación, en esta propuesta se dará la posibilidad a los recursos propios que participen de la misma, con el uso y mejora de las herramientas, canales y programas existentes de la empresa, lo cual permite un crecimiento interno y que se puede trabajar de manera eficiente, permitiendo que lo colaboradores puedan estar preparados ante posibles cambios que el mercado requiera, lo cual es favorable para la organización, donde la cultura organizacional marca la diferencia en una empresa.

Recomendaciones

Se sugiere, además de lo anteriormente expuesto y como recomendación profesional y dado que no se ha llegado a presentar en la presente propuesta, siguiendo en línea con la innovación tecnológica, expandirse en la adopción de las criptomonedas y permitir realizar transacciones en productos y servicios, con su propia billetera virtual

y también se podría desarrollar un programa de beneficios de esta moneda digital vinculados por ejemplo con viajes al exterior.

Por otro lado mencionar que más allá de realizar los manuales de procedimientos para cada sector, se debe analizar con exactitud el área de créditos y Cobranzas, para revertir la morosidad. Adicionalmente, se propone trabajar en un cuadro de mando integral para obtener una visión sistémica y permitiendo obtener un mayor control desde sus cuatro perspectivas, las cuales son la financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, lo que le permitirá a los altos mandos, tomar decisiones y realizar los cambios pertinentes en la estrategia cuando los indicadores no reflejen los resultados esperados, para poder mantener y fortalecer los objetivos de la empresa.

Por último, un punto importante y que marca distinción en una empresa y la hace competente es que prevalezca y se mantenga el trabajo de la responsabilidad social empresaria, gestionar de manera sustentable y poder contribuir en los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que permitirá a la empresa identificar si se aporta a la sociedad valor, según su impacto social, económico y medioambiental.

Bibliografía

Vicuña Ancín, José María (2017). *El plan estratégico en la práctica 5 ed.*

Charles W.L. Hill. Gareth R. Jones (2008). *Administración Estratégica 8 ed.*

ICBC (2021). *La mayoría de los argentinos indican que en 2020 hicieron compras online, y que volverán a hacerlo este año. Cuáles son los nuevos hábitos y los productos más buscados.* Recuperado de: <https://www.icbc.com.ar/personas/como-ayudarte/lifestyle/Ecommerce-nueva-modalidad-de-compra>

Iproud (2021). *BBVA despliega su plataforma global de banca móvil en Argentina y suma nuevas funciones a su app.* Recuperado de: <https://www.iprou.com/economia-digital/27388-bbva-lanza-su-plataforma-global-de-banca-movil-en-argentina>

Indec (2021). *Informe de avance del nivel de actividad. Cuarto trimestre de 2021.* Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_229F2B413BEF.pdf

El Economista. *Inflación: marzo, cerca de 5% y proyecciones para 2022 se consolidan en la zona de 60%.* Recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/economia/inflacion-marzo-cerca-5-proyecciones-2022-consolidan-zona-60-n51487>

Indec (2022). *Índice de precios al consumidor con cobertura nacional, resultados por región.* Recuperado de: https://www.indec.gob.ar/ftp/cuadros/economía/sh_ipc_04_22.xls

Banco Nación (2022). *Personas.* Recuperado: <https://www.bna.com.ar/Personas>

Argentina Unida (2019). *Bono Refuerzo de Ingresos.* Recuperado: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27541-333564/actualizacion>

Perfil (2022). *Por qué la inflación es la peor enemiga de los salarios.* Recuperado: <https://www.perfil.com/noticias/economia/cual-es-el-peor-enemigo-del-salario.phtml>

Boletín Oficial de la República Argentina (2020). *Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio. Decreto 297/2020.* Recuperado: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

Boletín Oficial de la República Argentina (2020). *Emergencia Pública. Decreto 7677/2020*. Recuperado: BOLETIN OFICIAL REPUBLICA ARGENTINA – EMERGENCIA PÚBLICA – Decreto 767/2020

Banco Central de la República Argentina (2020). *Comunicación “A” 7130*. Recuperado: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/comytexord/A7130.pdf>

Cace Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2020). *Reporte de Gestión 2020*. Recuperado: https://cace.org.ar/uploads/config/InformeCACE_Full_Final.pdf

Ámbito (2021). *Como se explica el auge de la digitalización de los servicios financieros*. Recuperado: <https://www.ambito.com/servicios-financieros/como-se-explica-el-auge-la-digitalizacion-los-n5263348>

El Economista (2022). *La mayoría de las empresas prevé usar IA en sus procesos productivos*. Recuperado: <https://eleconomista.com.ar/tech/la-mayoria-empresas-preve-usar-ia-sus-procesos-productivos-n50351>

Infobae (2022). *Las Fintech argentinas consiguen inversiones y se lanzan a hacer pie en otros mercados de América*. Recuperado: <https://www.infobae.com/economia/2022/03/21/las-fintech-argentinas-consiguen-inversiones-y-se-lanzan-a-hacer-pie-en-otros-mercados-de-america-latina/>

Cace Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2020). *Reporte de Gestión 2020*. Recuperado: https://cace.org.ar/uploads/config/InformeCACE_Full_Final.pdf

El Economista (2020). *El Gobierno presentó la nueva Estrategia Nacional de Inclusión Financiera*. Recuperado: <https://eleconomista.com.ar/economia/el-gobierno-presento-nueva-estrategia-nacional-inclusion-financiera-n39721>

BBVA (2021). *Reducción del uso de plástico: por qué cada elección cuenta*. Recuperado: <https://www.bbva.com/es/ar/sostenibilidad/reduccion-del-uso-de-plastico-por-que-cada-eleccion-cuenta/>

Argentina unida (2015). *Asamblea General*. Recuperado: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/transformar_nuestro_mundo_documento_oficial_de_la_agenda_2030_original.pdf

Argentina unida (1977). *Entidades Financieras*. Recuperado:
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-21526-16071>

Argentina unida (2015). *Tarjetas de crédito*. Recuperado:
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25065-55556>

Argentina unida (1976). *Régimen de contrato de trabajo*. Recuperado:
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-20744-25552/actualizacion>

Argentina unida (2020). *Régimen Legal del Contrato de Teletrabajo*. Recuperado:
<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27555-341093/texto>

Charles W.L. Hill. Gareth R. Jones (2015). *Administración Estratégica 11 ed.*

Stephen P. Robbins & Mary Coulter (2014). *Administración 12 ed.*

Arthur A. Thomson, A.J. Strickland, John E. Gamble (2008). *Administración Estratégica 15 ed.*

Michael E. Porter (1991). *Ventaja Competitiva*

Michael E. Porter (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*

Idalberto Chiavenato & Arao Sapiro (2017). *Planeación Estratégica 3 ed.*

Jorge Walter & Diego Pardo (2014). *Planificación Estratégica: Nuevos desafíos y enfoque en el ámbito público. 1ra ed.*

Anexos

Anexo 1



SINDICATO UNICO DE LA PUBLICIDAD
PERSONERÍA GREMIAL 347

Av. Córdoba 1576/80 tel.: 4813-5058/4811-7416 (CP: 1055) y
The. Gral. Juan D. Perón 2385 Tel.: 4951-2666/4581 (CP:1040) CABA

AGENCIAS DE PUBLICIDAD según Convenio N° 57/89	Categorías Colectivo de Trabajo	Básicos Febrero 2022	Básicos Marzo 2022	Básicos Julio 2022	Básicos Septiembre 2022
ÁREA DE PRODUCCIÓN DIGITAL					
JEFE DE PROGRAMACION		\$ 96.063,86	\$ 110.473,44	\$ 124.883,02	\$ 139.292,60
PROGRAMADOR		\$ 90.687,01	\$ 104.290,06	\$ 117.893,11	\$ 131.496,17
DISEÑADOR ARMADOR (MAQUETADOR)		\$ 78.499,66	\$ 90.274,60	\$ 102.049,55	\$ 113.824,50
WEBMASTER		\$ 78.499,66	\$ 90.274,60	\$ 102.049,55	\$ 113.824,50
ANALISTA CALIDAD (QA)		\$ 65.060,78	\$ 74.819,90	\$ 84.579,02	\$ 94.338,14
DATA ENTRY		\$ 51.589,18	\$ 59.327,56	\$ 67.065,93	\$ 74.804,31
ASISTENTE		\$ 65.060,78	\$ 74.819,90	\$ 84.579,02	\$ 94.338,14
SECRETARIA		\$ 58.406,31	\$ 67.167,25	\$ 75.928,20	\$ 84.689,14

Salario + costo
empresas + Fee

→ 233.192,57

→ 201.854,01

Anexo 2



Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 15 de diciembre de 2021

En la sesión del día de la fecha (Acta N° 1270) el Consejo Directivo aprobó la siguiente resolución:

VISTO:

I. Las atribuciones de este Consejo Profesional para "Dictar las medidas y disposiciones de todo orden que estime necesarias o convenientes para el mejor ejercicio de las profesiones cuya matrícula controla" (art. 2°, inc. f) Ley N° 466).

II. La necesidad de evaluar la actualización de la unidad de medida en la que se expresan los honorarios mínimos sugeridos para el Contador Público, denominada "módulo", que se desprende del Informe aprobado por Resolución C. D. N° 63/2007, aplicable también al Licenciado en Administración por Resolución C. D. N° 12/2010, Licenciado en Economía por Resolución C. D. N° 13/2010 y el Actuario por Resolución C. D. N° 14/2010.

III. La propuesta elevada por el Comité de Seguimiento y Revisión Permanente de los Honorarios Mínimos Sugeridos creado por la Resolución C. D. N° 72/2008, y

CONSIDERANDO:

Que en el seno del citado Comité se han revisado las variables tenidas en cuenta en oportunidad de haberse realizado la anterior actualización.

Se detallan, a continuación, dichas variables:

- 1.- En primer término, se consideró la variación del índice de precios al consumidor (IPC) nacional empalme (IPIM), elaborado por el INDEC, el cual refleja un incremento del 21,76%.
- 2.- En segundo lugar, se evaluó la variación ocurrida en la escala salarial por el período comprendido entre los meses de julio y diciembre de 2021, respecto de las remuneraciones de empleados de comercio por considerarse un convenio significativo y relacionado con la profesión. Para ello se tomó la remuneración para el empleado administrativo categoría "A" inicial, la cual registra un incremento del 15,74%.

EL CONSEJO DIRECTIVO DEL
CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DE LA CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES
RESUELVE:

Art. 1°.- ESTABLECER el valor del módulo para los honorarios mínimos sugeridos (dispuesto por el Anexo de la Resolución C. D. N° 63/2007) en un valor de \$ 760.- (pesos setecientos sesenta), a partir del 1° de enero de 2022.

Art. 2°.- COMUNIQUESE, regístrese y archívese.



Anexo 3

Para la categoría "Administrativo F" el básico de Octubre 2022 es de \$ 100.065,69
Empleados Sindicato de comercio CT 130/75

Conceptos (consolidar...)	Base	Unidad	Haberes	Descuentos
- Sumas remunerativas			\$ 100.065,69	\$ 19.512,81
+ Sueldo Básico	\$ 3.078,94	30	\$ 92.368,33	
+ Adicional por asistencia y puntualidad	\$ 92.368,33	8,333 %	\$ 7.697,36	
+ Jubilación - Ley 24.241	\$ 100.065,69	11 %		\$ 11.007,23
+ Ley 19.032 - INSSJP	\$ 100.065,69	3 %		\$ 3.001,97
+ Obra social	\$ 100.065,69	3 %		\$ 3.001,97
+ FAECyS - Art. 100 CCT 130/75	\$ 100.065,69	0,5 %		\$ 500,33
+ Sindicato - Art. 100 CCT 130/75	\$ 100.065,69	2 %		\$ 2.001,31
- No remunerativo Abril 2022			\$ 35.099,97	\$ 1.930,5
+ Incremento No Remunerativo – Acuerdo 2022	\$ 1.170	30	\$ 35.099,97	
+ Obra social	\$ 35.099,97	3 %		\$ 1.053
+ FAECyS - Art. 100 CCT 130/75	\$ 35.099,97	0,5 %		\$ 175,5
+ Sindicato - Art. 100 CCT 130/75	\$ 35.099,97	2 %		\$ 702
- Otros conceptos				\$ 100
+ Aporte solidario OSECAC	\$ 100	1		\$ 100
Totales			\$ 135.165,66	\$ 21.543,31
Sueldo neto				\$ 113.622,35
Total costo empresa			\$ 162.266,37	

Para la categoría "Administrativo F" el básico de enero 2023 es de \$ 100.065,69
Empleados Sindicato de comercio CT 130/75

Conceptos (consolidar...)	Base	Unidad	Haberes	Descuentos
- Sumas remunerativas			\$ 100.065,69	\$ 19.512,81
+ Sueldo Básico	\$ 3.078,94	30	\$ 92.368,33	
+ Adicional por asistencia y puntualidad	\$ 92.368,33	8,333 %	\$ 7.697,36	
+ Jubilación - Ley 24.241	\$ 100.065,69	11 %		\$ 11.007,23
+ Ley 19.032 - INSSJP	\$ 100.065,69	3 %		\$ 3.001,97
+ Obra social	\$ 100.065,69	3 %		\$ 3.001,97
+ FAECyS - Art. 100 CCT 130/75	\$ 100.065,69	0,5 %		\$ 500,33
+ Sindicato - Art. 100 CCT 130/75	\$ 100.065,69	2 %		\$ 2.001,31
- No remunerativo Abril 2022			\$ 54.959,16	\$ 3.022,75
+ Incremento No Remunerativo – Acuerdo 2022	\$ 1.831,97	30	\$ 54.959,16	
+ Obra social	\$ 54.959,16	3 %		\$ 1.648,77
+ FAECyS - Art. 100 CCT 130/75	\$ 54.959,16	0,5 %		\$ 274,8
+ Sindicato - Art. 100 CCT 130/75	\$ 54.959,16	2 %		\$ 1.099,18
- Otros conceptos				\$ 100
+ Aporte solidario OSECAC	\$ 100	1		\$ 100
Totales			\$ 155.024,85	\$ 22.635,56
Sueldo neto				\$ 132.389,29
Total costo empresa			\$ 186.107,33	

Para la categoría "Administrativo F" el básico de abril 2023 es de \$ 159.604,78
Empleados Sindicato de comercio CT 130/75

Conceptos (consolidar...)	Base	Unidad	Haberes	Descuentos
- Sumas remunerativas			\$ 159.604,78	\$ 31.122,93
+ Sueldo Básico	\$ 4.910,92	30	\$ 147.327,49	
+ Adicional por asistencia y puntualidad	\$ 147.327,49	8,333 %	\$ 12.277,29	
+ Jubilación - Ley 24.241	\$ 159.604,78	11 %		\$ 17.556,53
+ Ley 19.032 - INSSJP	\$ 159.604,78	3 %		\$ 4.788,14
+ Obra social	\$ 159.604,78	3 %		\$ 4.788,14
+ FAECyS - Art. 100 CCT 130/75	\$ 159.604,78	0,5 %		\$ 798,02
+ Sindicato - Art. 100 CCT 130/75	\$ 159.604,78	2 %		\$ 3.192,1
Totales			\$ 159.604,78	\$ 31.122,93
Sueldo neto				\$ 128.481,85
Total costo empresa			\$ 191.605,54	

Anexo 4

CONVERTICS
HIGH PERFORMANCE MARKETING

Inicio Ventajas Precios Contacto País [Comenzá ya](#) [Ingresar](#)

Nuestros Planes

Elegí la opción que más se adapte a tus necesidades y presupuesto. Si necesitás algo distinto, escribinos.

MÁS ELEGIDO

<p>Empezar 🍌</p> <p>AR\$ 7.500/mes*</p> <p><small>(*) No incluye impuestos (*) No incluye inversión en medios Inversión mínima: \$10.000</small></p> <p>Comienza ya</p> <p>Atraé Nuevos Clientes</p> <p>Retené a tus Potenciales Clientes</p> <p>✓ Facebook Product Ads. ✓ Instagram Product Ads.</p>	<p>Crecer 📈</p> <p>AR\$ 9.500/mes*</p> <p><small>(*) No incluye impuestos (*) No incluye inversión en medios Inversión mínima: \$20.000</small></p> <p>Comienza ya</p> <p>Atraé Nuevos Clientes</p> <p>Retené a tus Potenciales Clientes</p> <p>✓ Google Search Ads. ✓ Facebook Product Ads.</p>	<p>Escalar 🚀</p> <p>AR\$ 15.500/mes*</p> <p><small>(*) No incluye impuestos (*) No incluye inversión en medios Inversión mínima: \$40.000</small></p> <p>Comienza ya</p> <p>Atraé Nuevos Clientes</p> <p>Retené a tus Potenciales Clientes</p> <p>Fidelizá a tus Clientes</p> <p>✓ Google Search Ads.</p>
--	---	--

Por qué Convertics

<p></p> <p>Campañas siempre actualizadas</p> <p>Tus anuncios estarán siempre actualizados con la información de tu tienda online.</p>	<p></p> <p>Más Potenciales Clientes</p> <p>Generamos diferentes tipos de audiencias para llegar a tus potenciales clientes.</p>	<p></p> <p>Mejores Resultados</p> <p>Utilizamos inteligencia artificial (IA) para optimizar tus campañas y obtener mejores resultados.</p>	<p></p> <p>Transparente y sin comisiones</p> <p>Obtén información en tiempo real de tus campañas. Cuanto se gasta y sin comisiones.</p>
---	---	--	---

Anexo 5

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM may-22)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM may-22)	Dif. con REM anterior*
2022	var. % i.a.; dic-22	72,6	+7,5 (3)	72,8	+7,1 (13)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	60,1	+4,0 (3)	63,4	+5,3 (3)
2023	var. % i.a.; dic-23	60,0	+9,5 (3)	59,0	+6,7 (11)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	55,2	+5,2 (9)	55,3	+5,1 (3)
2024	var. % i.a.; dic-24	47,8	+4,1 (4)	48,9	+4,3 (5)

*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 (may-22)

Respecto de la encuesta anterior, la previsión de inflación para los próximos 12 meses se elevó hasta 60,1% i.a. (+4,0 p.p. respecto del último REM). En tanto, la inflación proyectada para los próximos 24 meses (entre junio de 2023 y mayo de 2024) se estima en 55,2% i.a.

Base para cálculo de ingresos - Inflación mayo 2022

	Balance al 31/12/2021	72,8%
ingresos por servicios	33.360.452	57.646.861
Ingresos por financiación	52.682.186	91.034.817
	86.042.638	148.681.678

Referencia tasa K

Publicaciones y Estadísticas | Estadísticas | Principales variables | RADAR en pesos de bienes privados (en n.a.)

Fecha	Valor
15/06/2022	46,5000

Estado de Resultados		
Por los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2021 y 2020		
Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos		
	31.12.2021	31.12.2020
	En miles de pesos	
Ingresos por servicios	33.360.452	31.257.970
Egresos directos por servicios	(7.477.450)	(7.653.961)
Ingresos netos por servicios	25.883.002	23.604.009
Ingresos por financiación	52.682.186	33.932.644
Egresos por financiación	(13.659.411)	(7.668.987)
Ingresos netos por financiación	39.022.775	26.263.657
Resultado neto por inversiones transitorias	336.488	3.674.004
Total de ingresos operativos	65.242.265	53.591.670
Cargos por incobrabilidad	(7.932.904)	(7.651.042)
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad	57.309.361	45.940.628
Gastos de personal	(11.526.109)	(11.601.632)
Impuestos y tasas	(10.252.580)	(7.939.550)
Gastos de publicidad	(850.435)	(917.494)
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	(3.145.563)	(2.730.888)
Otros egresos operativos	(5.344.988)	(6.975.356)
Total egresos operativos	(31.119.675)	(30.164.920)
Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades	26.189.686	15.775.708
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	(52.628)	(39.838)
Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda	(11.962.464)	(7.775.586)
Resultado antes del impuesto a las ganancias	14.174.594	7.960.284
Impuesto a las ganancias	(5.054.028)	(2.955.087)
Resultado neto del ejercicio	9.120.566	5.005.197
Resultado por acción		
Utilidad básica y diluida por acción	3.230	1.772

Las notas que se acompañan forman parte de los presentes estados financieros.

CALCULO DE CAPITAL DE TRABAJO

CONCEPTO	AÑO 1											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS							\$ 669.068	\$ 669.068	\$ 669.068	\$ 669.068	\$ 669.068	\$ 669.068
EGRESOS	\$ 242.520	\$ 242.520	\$ 242.520	\$ 242.520	\$ 242.520	\$ 242.520	\$ 242.520	\$ 242.520	\$ 242.520	\$ 242.520	\$ 242.520	\$ 242.520
TOTAL MES	\$ -242.520	\$ -242.520	\$ -242.520	\$ -242.520	\$ -242.520	\$ -242.520	\$ 426.548	\$ 426.548	\$ 426.548	\$ 426.548	\$ 426.548	\$ 426.548
TOTAL ACUMULADO	\$ -242.520	\$ -485.039	\$ -727.559	\$ -970.078	\$ -1.212.598	\$ -1.455.118	\$ -1.028.570	\$ -602.022	\$ -175.474	\$ 251.074	\$ 677.622	\$ 1.104.170

Fuente: Elaboración propia (2022)

