



TRABAJO FINAL DE GRADO

Reporte de Caso.

Planificación Estratégica para unidad de
trabajo, Tarjeta Naranja SA

CARRERA: Licenciatura en Administración.

ALUMNO: Agustina María, Simón.

LEGAJO: VADM18856

TUTOR: Sofía, Rinero

Resumen.

El presente reporte de caso propone un plan estratégico y de diferenciación que maximice la rentabilidad de Tarjeta Naranja un 20% en un horizonte de dos años y sentar bases para un crecimiento uniforme los siguientes, teniendo en cuenta tanto variables externas como internas previamente analizadas. Para implementarlo, se diseñaron planes de acción que guíen las actividades garantizando así su correcto funcionamiento y que responda a los objetivos planteados. Su resultado será crear una ventaja competitiva en Naranja, diferenciándola de la competencia. Para un correcto análisis se incluye en el trabajo fundamentación financiera, presupuesto y flujo de fondos, con indicadores VAN, TIR y ROI positivos, que permiten inferir que el proyecto es rentable y viable.

En resumen con la implementación de los planes de acción, se producirán mejoras en la aplicación, Naranja X, por medio del análisis de la información de los clientes, como su actividad, con la creación de nuevos productos y servicios personalizados que capten aún más y los fidelice. Continuando con departamentalización y formalización el área de marketing, ya que es una debilidad de la empresa y es parte esencial del proyecto. Se pretende crear campañas publicitarias agresivas y generar el mayor alcance, capacitar al personal para su correcto accionar e innovar técnicas utilizadas. Vislumbrando que el objetivo principal es aprovechar al máximo las competencias y habilidades de la organización y crear nuevas ventajas competitivas utilizando la tecnología para que posicionen a la empresa como una de las mejores en relación a la competencia y así obtener mayor rentabilidad.

Palabras claves: Plan estratégico, estrategia de diferenciación, rentabilidad, ventaja competitiva.

Abstract.

This case report proposes a strategic and differentiation plan that maximizes Tarjeta Naranja's profitability by 20% over a two-year horizon and lays the foundation for uniform growth in the following years, taking into account both external and internal variables previously analyzed. To implement it, action plans were designed to guide the activities, thus guaranteeing its proper functioning and that it responds to the stated objectives. Its result will be to create a competitive advantage in Orange, differentiating

it from the competition. For a correct analysis, the financial foundation, budget and flow of funds are included in the work, with positive NPV, IRR and ROI indicators, which allow us to infer that the project is profitable and viable.

In short, with the implementation of the action plans, there will be improvements in the application, Naranja X, through the analysis of customer information, such as their activity, with the creation of new personalized products and services that capture even more and trust them. Continuing with departmentalization and formalization of the marketing area, since it is a weakness of the company and is an essential part of the project. It is intended to create aggressive advertising campaigns and generate the greatest reach, train staff for their correct actions and innovate techniques used. Envisioning that the main objective is to make the most of the skills and abilities of the organization and create new competitive advantages using technology to position the company as one of the best in relation to the competition and thus obtain greater profitability.

Keywords: Strategic plan, differentiation strategy, profitability, competitive advantage.

Índice

INTRODUCCION.....	1
Análisis de Macro-entorno	3
<i>P.E.S.T.E.L</i>	3
Análisis de Micro-entorno	8
<i>Cinco Fuerzas de Porter</i>	8
Análisis Interno.....	11
<i>Cadena de Valor</i>	11
Análisis de Mercado	15
Marco Teórico	17
Planificación Estratégica.....	17
Diagnostico	19
Plan de Implementación	21
Descripción de la propuesta.	21
Bases Estratégicas.	21
Planes de Acción.....	25
Diagrama de Gantt.....	26
Presupuesto.	27
Análisis Financiero.	27
Conclusión y Recomendaciones.	29
Conclusión.	29
Recomendaciones.....	31
Bibliografía.	32
Anexo.....	34
Anexo 1. Hoja de cálculo. Presupuesto y Flujo.	34
Anexo 2. Expectativas de Inflación anual.....	34
Anexo 3. Justificación de sueldos promedio.....	34

Anexo 3. Presupuesto y descripción de curso. Coder House.....	36
---	----

INTRODUCCION.

En el presente documento, se analiza la empresa Tarjeta Naranja SA, realizaremos planificación estratégica buscando así la mejora e innovación de este sistema para captar nuevos clientes, estructurando así nuevas funciones o productos que nos guíen al innovado y actualizado mercado como lo es el de las Fintech y las monedas virtuales.

Utilizando la Estrategia de Diferenciación, conceptualizada por Porter, esta es diferenciarnos en el producto o servicio que ofrecemos, que en la industria lo perciba como único, la consecución de este objetivo dará como resultado una ventaja competitiva y un alto grado de rentabilidad. (Porter,1985)

Al pensar en la actualidad, la inflación, la pérdida de poder adquisitivo, la incertidumbre tanto económica como política, la recesión, los índices de pobreza y los de desempleo, las nuevas tecnologías y la actualización del sistema financiero hacia fintech o billeteras virtuales dejan como consecuencia la necesidad de innovación de estos sistemas, es por ello que sufrieron la mutación de lo clásico como lo son las entidades bancarias físicas, créditos a tasas reguladas por el BCRA hacia una virtual como lo es una App de pago, transferencias y compras, a las cuales no le llegan las normativas del BCRA al 100%, permitiendo así el ingreso de muchas personas al sistema financiero, bancarizarlos sin tantos requisitos. Estas Fintech están en constante actualización y búsqueda de productos exclusivos que den al cliente mayor beneficios y así liderar el rubro.

Tarjeta Naranja actualmente es una de las empresas líderes en el mercado financiero, pero hay una realidad, el sistema financiero como lo conocemos entro en crisis, hay nuevos métodos de financiación, nuevos inversores, nuevas monedas. Tarjeta naranja se encuentra en medio de este entorno, en el que la competencia cada vez es más fuerte y con mayores ventajas como la de costos y servicios casi gratuitos, por lo que esta empresa se vio obligada al ingreso en el mercado virtual, es decir las Fintech, pero mantiene también el mundo financiero tradicional. La investigación lleva a concluir que el futuro no está en la banca tradicional, es por ello que tiene muchos desafíos por delante, pero por sobre todas las cosas mantener la constante actualización,

la atención al cliente e innovar en productos, manteniendo las ventajas ya obtenidas y liderando en otras.

Es momento entonces de pensar en nuevos productos, en innovar y dar servicios de calidad dentro de la virtualidad, ya que se la proyecta como el futuro de las entidades financieras tradicionales. Tarjeta Naranja pertenece a las Fintech argentinas, con capacidad de crecimiento e innovación, por lo que se presenta un escenario beneficioso para estas nuevas soluciones, guiando hacia el futuro sus productos y servicios. Es por esto que todos los esfuerzos guiarán a la captación de nuevos clientes mediante el procesamiento y utilización de información (big data) y la adaptación de los servicios según actividad de cuenta. Este mecanismo fue probado y llevado a cabo con éxito en Bancas privadas como lo son Santander y BBVA; Santander cambio la estratégica, centrándola en el cliente, combinando escala, diversificación geográfica y de negocio para crear valor. Impulsaron, One Santander para aumentar conectividad entre grupos; PagoNxt, pago como el centro de las relaciones aglutinando pagos de todos los clientes Santander y Digital Consumer Bank para aprovechar la tecnología y expandir la rentabilidad, queriendo obtener el puesto a mayor banco de consumo del mundo. Por otro lado las estrategias planteadas por BBVA sufrieron cambios profundos para adaptarse a las nuevas tendencias, ofertando propuestas de valor digitales, con soluciones globales que generen excelente experiencia al cliente. Todo conlleva al buen uso de los datos para ofertar soluciones personalizadas. Es por ello que con Tarjeta Naranja buscaremos analizar los datos, las cuentas y sus actividades, para poder crear sistemas o soluciones adaptadas al cliente, buscando mayor rentabilidad.

Iniciaremos el diagnóstico de la empresa, para el cual recabaremos la mayor cantidad de información posible mediante análisis de Macro y Micro entorno de la organización. A continuación el análisis:

Análisis de Macro-entorno

P.E.S.T.E.L

Político: El contexto político actual (cuya forma de gobierno es una República Democrática Parlamentaria) de Tarjeta Naranja SA, plantea como presidente electo en periodo 2019 a 2023 al abogado, Alberto Fernández, participante de uno de los partidos más populares del país, **Frente de Todos**. Su promesa fue suscitar la economía Argentina luego de todas las recesiones sufridas, esto no solo fue materia complicada para el presidente y su equipo, sino que le costó la popularidad. Los impactos económicos y sociales negativos de la pandemia, el exceso de gasto público y contratiempos en la reapertura de esta desembocaron en grandes problemas de credibilidad, dio lugar a resultados negativos para el partido electo en las elecciones legislativas 2021, perdiendo así su mayoría en el Congreso por primera vez en 40 años.

En relación a las políticas monetarias, el Banco central desempeña un papel de suma importancia a la hora de garantizar la estabilidad económica y financiera. Están en constante búsqueda de bajar la inflación y buscar estabilidad. El BCRA fijo tasas de intereses reales positivos para operaciones pasivas, que puede ocasionar en algún primer momento recesión, pero la idea principal de ello es combatir la inflación. A su vez emiten letras y notas para financiarse por lo que los bancos e instituciones del sistema financiero como aseguradoras e inversoras de fondos están obligados a tener un cierto porcentaje de la composición de sus carteras en este tipo de títulos. Dentro de las medidas un ejemplo son los planes de pago para las emisoras de tarjetas de crédito como el Ahora 12 en el cual hay una tasa de interés implícita que cobra el BCRA a dichas entidades, lo cual puede ocasionar un desequilibrio en las mismas dado que estas entidades están obligadas a financiar a tasa cero a los consumidores. Esta distorsión hace que tanto los bancos como entidades emisoras de tarjetas deban negociar este tema con el banco central para corregir dicha distorsión. (BCRA,2022)

En suma con mencionado con anterioridad, desencadena socialmente un malestar, incertidumbre, se contraponen ideologías y partidos. Se intenta aprovechar debilidades del gobierno actual para fortalecer partidos contrapuestos, ya que no se pierde de vista el año próximo, en el cual se realizan las elecciones presidenciales. (Santander,2022)

Económico: Argentina, un país con una larga trayectoria de inestabilidad en materia de política y económica, con grandes fluctuaciones de crecimiento y abundancia de recursos naturales en energía y agricultura.

Nuestro país aún sigue siendo una de las economías más grandes de América Latina, con un PBI actual, según el Banco Mundial de US\$ 383,1 miles de millones.(BCRA,2022)

El impacto de la Pandemia no fue favorable para nuestro país, se desato una crisis que dio origen a una caída del 9,9% del PIB en 2020, no obstante el país hacia el 2021 tuvo un crecimiento estimado del PIB del 7,5%, impulsado principalmente por la recuperación de las inversiones y el consumo privado, así como el empuje de las exportaciones. Se tiene la esperanza que para este 2022 y los próximos años la economía se recupere, aunque lo haga más lento, ya que el FMI prevé un crecimiento del PIB del 2,5% para este año y tan solo un 2% para el 2023. (Santander,2022)

En la actualidad, el gobierno toma medidas para contrarrestar la crisis económica, entre ellas podemos destacar el aumento en gasto sanitario, apoyo financiero a trabajadores y a grupos vulnerables, préstamos a PYMES para alimentos y suministros básicos, reactivación de la economía mediante turismo interno con sistemas como PREVIAJE, medidas que se esperan que sean favorables para el país e incrementen alrededor de un 0,9% del PIB este 2022.

En lo que respecta la inflación actual, tomamos el nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) aumentó 7,4% mensual en julio de 2022, y acumuló en los primeros siete meses del año una variación de 46,2%. En la comparación interanual registró un incremento de 71,0%. Para frenar presiones inflacionarias el Banco Central

ha mantenido el ritmo de la depreciación de la moneda por debajo de la inflación. Este tiene un gran desafío que es ampliar las reservas, ya que hay escases y en consecuencia, solo se puede adquirir dólares un número limitado de personas, que cumplen ciertos requisitos, un monto de 200USD. Por lo mencionado con anterioridad y por otras causas más, el Súper Ministro Massa se encuentra en EEUU en búsqueda de inversiones, también creo un Programa llamado Incremento Exportador, dando origen al Dólar Soja por un tiempo, es un mecanismo que busca impulsar el sector agro, este tiene un valor de \$200AR, con perspectivas positivas. (INDEC,2022)

Social: La sociedad Argentina se encuentra atravesando una crisis estructural, es decir, social, económica y política muy alarmante. Los problemas sociales aparejados a esta crisis son: falta de educación, falta de cultura de trabajo, pérdida de poder adquisitivo, índices de pobreza y desempleos elevados en comparación de años anteriores.

La pérdida del poder adquisitivo pone alarma en los sueldos, ya que esta es del 22,9% promedio, esto quiere decir que disminuye el poder de compra con el salario obtenido.

Según informes del INDEC, los más actualizados, marcan índices de hogares por debajo de la línea de pobreza de 27,9% en el segundo semestre del 2021, en el cual residen el 37,3% de la población bajo la misma condición, medido en la misma fecha que el anterior.

La pandemia dejó como consecuencia social, una crisis mundial del aprendizaje, dejando así escuelas cerradas, niños en desigualdad de condiciones que traerán aparejados problemas más graves con el correr del tiempo.

La pandemia no solo dejó resultados negativos, sino también positivos. Marco un antes y un después en la manera de consumo de las personas, ya que nos adaptamos a las diferentes situaciones sociales que transitamos. Esto llevó a un consumo más responsable, más seguro, sin aglomeraciones, las relaciones compradores-vendedores cambiaron, se rompió la lealtad con las marcas ya que desde nuestro hogar teníamos accesos directos hacia otros comercios también, al verse afectados económicamente por la pandemia y los trabajos también las compras fueron más conscientes y se buscó el acceso hacia terceras marcas o productos de primeras marcas con promociones o precios

bajos. Es por ello que las empresas que se vieron más favorecidas fueron las que dieron el salto hacia la digitalización y las que lideraron en costos, producción, venta y posventa. El servicio posventa en este momento se volvió clave, poder resolver los problemas de tus productos sin tanta burocracia pasó a ser una ventaja competitiva.

Tecnológico: El sector financiero se enfrenta actualmente y hace una década a la digitalización, a un usuario digitalizado y cada vez más exigente, este fue el germen de una actualización continua que con la pandemia se aceleró y dio el salto. El sector financiero debía adaptar sus operaciones al mundo digital y transformar el modelo del negocio. La clave del éxito está en ofrecer una buena experiencia, independientemente del canal que elija el usuario, con procesos ágiles y dinámicos. Este fenómeno no solo es el uso de redes digitales o su buen manejo, consiste en algo mucho más amplio, una transformación completa del negocio hacia la nueva era.

Uno de los gérmenes es el desarrollo de nuevas tecnologías, como el celular con una aplicación de banca, facilitando el control desde el, de manera rápida, ágil, segura, sencilla y más económica.

Hay tecnologías que colaboraron en el proceso, como el uso de Bots con Inteligencia artificial o big data para atención al cliente en cuanto a asesoramiento, soluciones personalizada y hasta los sistemas de pago. Big data para la empresa digital es una herramienta para gestionar los datos de las pequeñas empresas que usan su Terminal de Punto de Venta, proveyéndoles de estadísticas, datos y gráficos de facturación, transacciones, hábitos de consumo y comportamiento de los clientes. Ciberseguridad y la importancia de esta para aumentar la seguridad de las transacciones ante posibles nuevos ataques. Y el 5G, que permite una conexión más rápida, la cual facilita la interacción y mejora la experiencia. Las nuevas tecnologías apuntaron también a: Crowdfunding, Préstamos P2P, Criptomonedas y monedas alternativas. (Economipedia,2022)

Ecológica: Tanto la pobreza como los compromisos financieros deben ser atendidos con urgencia y con necesidad de divisas, a la vez no se debe desentender las medidas del ambiente. Si bien existen numerosos problemas ambientales, hay 5 que son

principales el consumo irresponsable, la mega minería, la deforestación, el fracking para la extracción de petróleo y el uso masivo de los combustibles fósiles. Todos ellos generan un impacto en los ecosistemas y contribuyen a acelerar el cambio climático.

La Argentina trabaja activamente para prevenir necesidades de las futuras generaciones y evitando restricciones arbitrarias en la producción y el comercio. Promoviendo soluciones que contribuyan a mantener un equilibrio de los tres pilares del desarrollo sustentable como lo son el económico, social y ambiental, como lo indica la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. También participa activamente en convenios de Naciones Unidas sobre el cambio climático, al igual que millones de países para disminuir emisiones de gases efecto invernadero que causan el cambio climático. Constituyendo así un marco de responsabilidad común y diferenciada entre países desarrollados y países en desarrollo.

Legal: Como toda entidad financiera, Tarjeta Naranja, se encuentra regulada por leyes, el BCRA será el encargado de aplicarlas. El BCRA dictará las normas reglamentarias para su cumplimiento, establecerá regulaciones, la cantidad y ubicación de sus casas, el volumen operativo y las características económicas y sociales de los sectores atendidos, dictando normas específicas para las cajas de crédito. Ejercerá también la fiscalización de las entidades en ella comprendidas. Tarjeta Naranja es propietario de Naranja X, una Fintech, también regulada por el BCRA.

-Ley 21526- De Entidades Financieras

El BCRA se dispuso a crear o actualizar normativas respecto a Fintech, actualizando sistema de pagos electrónicos, permitiendo interconectar cuentas bancarias y no bancarias, a esta llamamos TRANSFERENCIAS 3.0, aprobada el pasado 29 de octubre. EXHIBICION DE MEDIOS DE PAGO, deben informar en puntos de ventas todos los medios de pago. FALLO A DECLARAR LA EMBARGABILIDAD DE UNA BILLETERA DIGITAL mediante una sentencia la cámara de apelación en lo civil y comercial realizó una medida cautelar para declarar la embargabilidad de una billetera virtual. El tribunal entendió que como las empresas Fintech pueden administrar, intervenir y participar en transacciones de bienes, créditos valores o activos de terceros, estos pueden ser embargables como acreedores de aquellos. (Beccar Varella,2020)

Análisis de Micro-entorno

Cinco Fuerzas de Porter

Gracias a esta herramienta de gestión, podremos analizar el MICRO ENTORNO de la empresa, y medir sus recursos. A partir de este análisis estaremos en condiciones de planificar y establecer estrategias que potencien sus oportunidades o fortalezas frente a las debilidades o amenazas.

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores: Con la digitalización, la pandemia y las nuevas tecnologías, las barreras que eran altas por la necesidad de inversiones grandes para el ingreso del sistema financiero a la era digital se fueron disminuyendo. El ingreso de Fintech y startups al sistema financiero digital puso en evidencia y en peligro a aquellos que no tenían en planes hacerlo. Los pagos virtuales, las transacciones más rápidas y eficaces, el financiamiento, la seguridad digital, las respuestas inmediatas y automatizadas, gran variedad de servicios gratuitos (el mantenimiento por ejemplo) la facilidad de acceso, son solo alguna de las características por las que innovar en este medio se volvió clave para sobrevivir, ya que estas lograron la inclusión financiera de muchos sectores que no podían acceder al sistema bancario.

Según la Cámara Argentina de Fintech hoy son casi 310 empresas que ofrecen servicios financieros digitales, es decir se triplicaron los números de estas empresas con respecto a años anteriores. El 20% de este número, surgieron en el último año y medio, en las cuales se proyectan también el uso de monedas alternativas, por las restricciones cambiarias de dólar y la pérdida de adquisición del dinero. Por lo que el grado de amenaza es alto. (IproUp,2022)

Poder de negociación de los proveedores: En la industria de las Fintech y las organizaciones financieras o bancos, podemos distinguir dos tipos de proveedores, uno de soporte, que es de alto nivel de negociación, estos son empresas como VISA, MasterCard, Prisma, American Express, son procesadores de pago realizados con tarjetas entre el banco o la entidad emisora y el comerciante. Todas estas ofrecen beneficios como seguros y protección contra fraudes y garantías, promociones y

descuentos, además realizan convenios con un gran número de empresas o entidades por lo que es clave la manera en que se relacionan con ellas y los contratos que se generen posteriormente pudiendo alcanzar mayores ventajas y ser competitivo en el mercado. Otro proveedor es el de los insumos para prestar servicios o crear el producto, el poder de negociación con ellos es bajo por la variedad y diversificación que existe, se busca relación precio-calidad y servicio de posventa en caso de los sistemas de informática como computadoras, cámaras y demás. Está claro que cada entidad tendrá cláusulas que deben ser cumplidas de acuerdo a objetivos que proponen cada una de ellas como sustentabilidad, rentabilidad, también requisitos impositivos por ejemplo.

A la vez analizando el riesgo de los proveedores podemos decir que se encuentran en desventaja por la fácil sustitución hacia el servicio o producto que ellos proporcionan.

Poder de Negociación de los Clientes: en el mercado de las fintech y entidades financieras, la negociación con el cliente es alta, esto es resultado del alto nivel de competencia que hay, es decir la gran cantidad de entidades que ofrecen servicios similares. Los clientes están en búsqueda continua de productos y servicios innovadores y que le generen mayor beneficio y menos costos, que las soluciones se adapten a sus requerimientos y necesidades, por lo que las empresas procesan esta información e intentan ofrecer productos más ventajosos.

Amenaza de Ingreso de Productos sustitutos: Durante décadas las fuentes financieras siempre fueron los bancos, con los cambios sufridos por la digitalización, las nuevas tecnologías, las crisis económicas y la pandemia, se dio un giro abrupto pero necesario. Con las billeteras virtuales y las Fintech en crecimiento acelerado con cada vez más clientes, es por ello que las entidades financieras se vieron obligadas a la evolución y digitalización de los procesos.

Gran parte de estas entidades informales, ofrecían créditos a tasas bajas, inferiores a las ofrecidas por los bancos por lo que generan una amenaza, la causa de esta diferencia y competencia es que al ser tan actual no están regulados al 100% por el BCRA. A su vez los Bancos debido a la incertidumbre económica, social y política se

encuentran reduciendo la cantidad de créditos otorgados y con tasas mucho más elevadas, este es el germen del nacimiento de estas nuevas formas de financiar, principalmente por capital privado, entre ellas podemos mencionar Business Angels: inversores privados que con su propio capital toman decisiones de inversión y se implican personalmente, por lo general en startups. Billeteras virtuales como MODO, ApplePay, entre otras.

Además de los pagos y transferencias, se han modificado, algunos de los servicios debido a las innovaciones tecnológicas y los nuevos servicios y monedas virtuales, es por ello que podemos mencionar:

- Crowdfunding: aportes de varios inversores a un proyecto en específico.
- Préstamos P2P: prestamos entre particulares, sin intervención del sistema.
- Criptomonedas y monedas alternativas a las tradicionales. (Al préstamo,2022)

Rivalidad entre Competidores: La competencia en el ámbito financiero es constante y elevada, es por ello que se busca constante actualización. Entidades financieras tradicionales como lo son los bancos buscan la innovación frente a las Fintech, los más pequeños buscan fusionarse con otros para sobrevivir y los grandes están en constante innovación.

Los principales competidores del sector son entidades bancarias o financieras que emitan tarjeta y billeteras virtuales. Entre estos podemos mencionar, American Express, Nativa, Cabal, Nevada. Bancos como el Santander, Credicoop, Galicia, Nación, BBVA, HSBC, Macro, Mercado Pago, Uala, MODO, Todo Pago, Nubi, Hooli, Personal Pay, entre otros.(BCRA,2022) (Indec,2022)

Análisis Interno

Cadena de Valor

Esta es una herramienta que permite examinar el interior de la empresa y dividirla en sus actividades estratégicas más relevantes con el fin de entender cómo funcionan los costos, las fuentes actuales y en qué radica la diferenciación, buscando ventajas competitivas.

Actividades de Soporte:

- **Infraestructura de la empresa**, la empresa cuenta con 202 sucursales, en las cuales podemos diferenciar 154 sucursales propiamente dichas, 22 mini unidades de negocio, 20 receptorías y 4 stands o mini locales en paseos comerciales y 2 para operaciones virtuales, entre las descritas se encuentran 8 sucursales llamadas del futuro por la integración digital que poseen y la auto gestión que permiten y la existencia de murales interactivos.

Tarjeta Naranja posee una casa central en la ciudad de Córdoba, la cual es un edificio de 13 pisos, junto a ella se encuentra una edificación llamada “La fábrica”, donde sus 1400 colaboradores integran las áreas de soporte de la empresa. (Naranja, 2021)

Cuenta con 3400 colaboradores agrupados según líderes y trabajo. Estos a su vez forman un modelo de organización por tribus y centros que tienen objetivos específicos para llevar a cabo una mejor gestión de las metas propuestas. ” (Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBO>).

- **Gestión de Recursos Humanos**, la estrategia de la empresa en esta área es reclutar a las personas por sus competencias y compromiso en la gestión, Tarjeta Naranja se compromete a identificar las fortalezas y potenciarlas al igual que buscar oportunidades de mejora realizando mediciones de clima laboral dejando así como resultado el desarrollo continuo de sus colaboradores y equipo de trabajo. La empresa se compromete a mantener este desarrollo y a permitir el crecimiento y liderazgo sostenido y sólido dentro de la cultura Naranja, esto la hace distinguirse a su vez del resto.

Plantea programas de formación y desarrollo a sus colaboradores, como cursos, coaching y gestión de talento. Para mantener a sus trabajadores motivados y en consecución de los objetivos se les otorga beneficios remunerativos y no remunerativos, entre ellos tenemos las compensaciones, programas de beneficios, capacitación, responsabilidad social, trabajo, desarrollo profesional, son algunos.

Algo característico de esta gestión es la búsqueda constante interna para dar oportunidades a sus colaboradores de crecimiento, mediante concursos la selección se vuelve transparente. El clima laboral es su clave del éxito, para ello desempeñan 2 herramientas, la evaluación democrática y la de desempeño.

(Naranja, 2019)

- **Desarrollo de la tecnología**, aprovechando los cambios tecnológicos acelerados, acompañados del ingreso y éxito de Fintech y startups financieras en la Argentina, Naranja decidió dar el salto y ponerse a la altura de la nueva era por lo que innovo en el ingreso a una Fintech, App con la que se maneja una tarjeta prepaga, Naranja X, y a la vez permite transacciones de dinero, compras, entre otros. Sus sucursales completamente actualizadas con tecnología de primera, que permiten la autogestión de sus clientes. Analítica de datos y sistema de NPS para medir la satisfacción de los clientes, tecnología de avanzada para brindar al cliente y mantener feedback generando así relaciones óptimas y de calidad.

- **Compras**, en Naranja se seleccionan tanto productos como proveedores que posean valor social y ambiental agregado. La empresa tiene un modelo de triple impacto.

Podemos destacar la adquisición de productos para sus principales actividades, como lo es la más importante, la emisión de tarjetas necesita de plástico, sistemas, uniformes, amueblamiento entre otros. Para todos ellos y para el resto de actividades se privilegian las pymes, o pequeñas empresas B, valorando así la producción nacional y dando oportunidad a su crecimiento tanto económico como social.

Actividades Primarias:

- **Logística de Entrada**, está relacionada con almacenamiento de dinero, cajeros automáticos, sistema de soporte, gestión de oficinas y de billetera virtual para la posterior recepción de clientes que tienen interés en algún producto o servicio de la empresa, que por lo general se va a segmentar de acuerdo a variables demográficas, por lo que algunos buscaran abrir nuevas cuentas de forma personal y en sucursales, otros buscaran mediante la App o página web créditos u otro servicio. La compañía cuenta con 36 canales de comunicación y la política de puertas abiertas.

- **Operaciones**, principalmente en Tarjeta Naranja las operaciones son financieras, presenciales o virtuales. Buscan captar fondos, dar créditos, tarjetas, abonos, facilidades de pago, permiten ingreso y egreso de dinero de formas simples. Se comprometen a diseñar procesos que garanticen a los clientes una experiencia simple y satisfactoria. Con el advenimiento de las Fintech y su ingreso a estas, las operaciones financieras mencionadas con anterioridad se simplificaron y tuvieron mayor alcance.

- **Logística de salida**, sucede luego de que ha sido otorgado y confirmado el plástico, es decir la tarjeta, asociado a una cuenta. Desde el momento que llega la tarjeta al domicilio dado, o al banco y luego de su retiro, ya se puede dar uso y aprovechar de los beneficios de esta.

También existe una tarjeta prepaga la cual se maneja con la aplicación de Naranja X, esta permite autogestión de beneficios y se suman más. El uso de los servicios también comienza desde el momento en que se otorga y llega el producto.

- **Marketing y Ventas**, actualmente la empresa se encuentra enfocada en el marketing digital, no hay que perder de vista que fue el área de marketing y comercialización del producto la que aumentó el número de clientes y ventas. Una de la estrategia que se utilizo fue Cross selling, una herramienta utilizada para el ofrecimiento de productos complementarios al consumido, por ejemplo HBO go, préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales; también el uso de la herramienta Always on, la cual es clave

para llegar a consumidores relevantes con nuevos productos o servicios, ya que se encuentra dispuestos a descubrirlos. Entre las campañas o productos más relevantes de esta actividad encontramos el producto QUIERO para fidelizar clientes y la app Naranja X para acercarse al cliente de una manera simple y sencilla, sin costos adicionales y desde la comodidad de tu hogar. (Canvas,2019)

- **Servicio de Posventa**, hace referencia a la capacidad de resolución de problemas que pueden surgir con sus productos o servicios adquiridos. Se puede llevar a cabo mediante vía telefónica, sitios web, App o presencial, siempre y cuando se atienda el reclamo y se busque soluciones de manera eficiente y eficaz.

La empresa cuenta con especialistas y sistemas para el eficiente servicio de atención, por ej. las NPS que miden las respuestas de satisfacción de los clientes. Siempre se encuentra la empresa analizando los procesos. (Naranja, 2019)

En conclusión, luego de haber analizado internamente la empresa, gracias a esta herramienta que deja como resultado el esclarecimiento de los puntos de valor de la empresa, sus fortalezas, podemos destacar la infraestructura, sus sucursales abarcan todo el territorio del país, su alcance a todas las personas no solo físicamente sino de manera virtual; el excelente manejo de los recursos humanos es también una ventaja, buscan que sus colaboradores se sientan parte del sistema y empujen hacia el mismo lado, los objetivos; el proceso de incorporación en las nuevas tecnologías para no quedar obsoletos, el ingreso a las fintech es una fortaleza por parte de la empresa.

Análisis de Mercado

En la Argentina, el desarrollo de las Fintech parece ser el sector menos afectado de los vaivenes sociales económicos y políticos, tuvo un crecimiento del 177% en términos de creación de estas empresas virtuales hacia el año circundante. Este crecimiento se debió a la crisis sanitaria, que potencio los pagos digitales a través de tarjetas con tecnología sin contacto, transferencias y pagos de servicios en línea o con utilización de QR. Además la recesión, inflación y falta de acceso al mercado oficial de monedas extranjeras dio lugar al análisis de monedas alternativas como criptomonedas e inversiones en canales digitales. La actividad bancaria digitalizada desde el 2020 dio un salto del 100% en Argentina, actualmente lideran los porcentajes de clientes digitalizados en bancas privadas como lo son Santander y BBVA, si bien Santander fue uno de los primeros en creación de aplicaciones financieras, a partir de la pandemia digitalizo al 100% sus servicios y en argentina los usuarios aumentaron un 17,8% en lo que va del y espera para los próximos entre un 10 y un 15%, en competencia de este se presenta BBVA con un crecimiento de clientes digitales de un 12% y espera mantener este porcentaje. Para el análisis correcto de Tarjeta Naranja se tomó como referencia las previsiones de estas Multinacionales sobre el crecimiento económico en la Argentina, manteniendo foco en la variable inflacionaria, estas marcan un crecimiento entre un 3% y un 5%. (Santander,2022) (BBVA,2022)

En Argentina en comparación de Enero 2020 y enero 2021 los usuarios de plataformas, es decir, fintech es en alza notablemente, por ejemplo Mercado Pago incremento un 176% las transacciones, Ualá 72%. Evidenciando así el trabajo de las fintech, que dan la posibilidad de conocer el comportamiento de sus usuarios, de almacenar datos y adaptarse a las necesidades y productos requeridos, brindando soluciones a problemas reales. El uso de esta tecnología da lugar a entender al cliente y poder responder su exigencia. En relación al buen uso de la información y las posibilidades de innovar en productos y servicios para poder captar nuevos clientes, permitiendo atender un mercado más amplio de manera más ágil y personalizada. Actualmente el mercado se caracteriza por la demanda específica de productos

adaptados al cliente, visto como individual, por lo que tomando como ejemplo otras entidades financieras, que utilizaron estrategias de diferenciación en el producto y servicio para poder llegar a más clientes de manera personalizada, logrando así un enfoque en el cliente, su experiencia y permanencia, obteniendo mayor rentabilidad. Este es el modelo y estrategia que se llevara a cabo en el trabajo para generar productos y servicios dignos de ser una ventaja competitiva y liderar. Cabe destacar la situación económica y social del país, que se tomara en cuenta a la hora de planificar y gestionar las estrategias, pudiendo así adaptar a la circunstancias. (Infobae,2022)

Marco Teórico

Conocer los antecedentes, estudios, investigaciones y trabajos anteriores con respecto al tema permitirá investigar de una manera formal y seleccionar de manera responsable la temática abordarla de manera novedosa.

Planificación Estratégica

Como primera medida definiremos **Planificación** como la acción de decidir hoy lo que se hará en el futuro y **Estrategia** como el plan de acción de una entidad para competir con éxito y obtener rentabilidad a partir de opciones integradas.

Planificación Estratégica, para Sainz de Vicuña Ancin, es una herramienta utilizada por los directivos de alto rango para recolectar las decisiones actuales estratégicas de la organización en relación a lo que se realizara en los próximos tres años, para lograr una empresa competitiva que dé lugar a satisfacer las expectativas de los stakeholders. (Sainz de Vicuña Ancin, 2017).

Según Chiavenato, la planificación estratégica es un proceso de planear, dirigir y controlar la manera en que se utilizan los recursos en las organizaciones. (Chiavenato, 2004).

Siguiendo con la conceptualización, definieron también como la coordinación de las actividades y de los esfuerzos de las personas con estas, de manera que se lleven a cabo eficiente y eficazmente. (Robbins y Coulter, 2005).

En el presente se aplica la Estrategia de Diferenciación, por lo que es de suma importancia su definición. Esta es utilizada por la empresa que busca producir y vender productos que se perciban como únicos y que sean de difícil imitación, alcanzando así una ventaja competitiva por medio de la diferenciación.

Michael E. Porter, definió la estrategia de diferenciación, como la estrategia utilizada por la empresa que busca ser única en el sector, junto a alguna dimensión que es sumamente valorada por el consumidor. Selecciona atributos, uno o más que los compradores perciben como importantes y se pone como objetivo satisfacer esa

necesidad o requerimiento no atendido anteriormente. Esta exclusividad es recompensada con precios superiores por ser únicos. (Porter, 1985)

La diferenciación implica un buen proceso de pensamiento relacionado con las reglas y las pruebas, el autor menciona cuatro pasos para diferenciarse exitosamente de la competencia, uno de ellos es hacer que el contexto tenga sentido, otro es encontrar la idea de la diferenciación, también ofrecer pruebas, cuarto y último es comunicar la diferencia que se ofrece. (Trout, Peralba y Rivkin, 2009)

Diagnostico

Una vez analizados los entornos, tanto micro como macro, sumado al análisis interno podemos llegar a conclusiones diagnosticas de cuáles serán nuestras fortalezas y debilidades, al igual que nuestras oportunidades y amenazas que guiara a una correcta implementación del plan estratégico y estrategia de diferenciación seleccionada, incorporando secciones a la aplicación como lo son de estudiantes, de primeros clientes y de grandes inversores, guiando la actividad y los descuentos para ese sector de interés, por ejemplo en los estudiantes generar convenios con papelerías, librerías, cafeterías y transporte para brindarles un servicio preferencial y con más descuentos. En los grandes inversores perfeccionar la aplicación para dar mayor seguridad en las transacciones y mayores beneficios, como generar rentabilidad a su dinero cuando lo tienen estático, permitiendo entrar a fondos de inversión con riesgos mínimos y de fácil salida.

En lo que respecta a la empresa presenta fortalezas como lo es el liderazgo, amplia red de locales, cobertura nacional, fuerza de ventas, gran calidad de atención al cliente reflejado en los índices NPS. Así como también el buen aprovechamiento de las fortalezas guiaran al de las oportunidades, estas son, expandir sus horizontes de mercado, agregar nuevas tecnologías, funciones y servicios ya utilizados por otros bancos, exportar el modelo de negocio a otros países, entre otras. En contraposición la situación política, económica y social del país no es favorable para el desarrollo cotidiano de la empresa, la inflación, la pérdida de poder adquisitivo, el cepo cambiario, las políticas monetarias actuales, regulaciones gubernamentales sobre aranceles, la crisis política que desemboca en problemas sociales y los índices de pobreza y desempleo en la cima ponen en juego la capacidad y compromiso de la organización de adaptarse y presentar soluciones y productos innovadores, rentables y sustentables en el mercado para no desaparecer. Más allá de la situación del país, los indicadores de productos sustitutos tampoco son favorables, son una gran amenaza al igual que la creciente expansión tecnológica, la digitalización, la llegada de las billeteras virtuales y su importancia en el ámbito ponen en evidencia la necesidad de diferenciarse de los líderes del mercado por lo que se debe realizar estrategias de diferenciación tanto en el servicio como en el producto, aprovechando la fidelización de los clientes para ofrecerles nuevos servicios que brinden experiencias innovadoras y productos personalizados, gracias al

análisis de la información y actividad de cuenta. Esto potenciara y añadirá prestigio a la empresa.

Para llevar a cabo esta estrategia se debe aprovechar el posicionamiento de la empresa, los recursos humanos y su sentimiento de pertenencia de la empresa, poniendo en juego sus habilidades y potenciándolas; Buscar nuevas fuentes de ingresos para llevar a cabo los proyectos que ampliaran el modelo de negocio.

Lo que se busca con esta implementación y creación de nuevas oportunidades de negocio y expansión de este, es la innovación tecnológica de producto para ofrecer, personalizándolo y dando así mayor valor para el cliente, esto a su vez dará como resultado el crecimiento financiero y aumento de la rentabilidad de la empresa. La necesidad de empleados especializados en el tema, el creciente aumento de clientes digitales conllevara a un reordenamiento empresarial.

Es imperativo el cambio para Tarjeta Naranja, debe adaptarse a los nuevos paradigmas y avanzar para ser parte de esta nueva realidad, dar soluciones personalizadas, ser parte de la vida del cliente y hacerlo sentir parte de la empresa. La calidad del servicio y el producto a medida será la ventaja con la cual competir.

Plan de Implementación

Descripción de la propuesta.

De acuerdo a lo establecido en diagnóstico organizacional de Tarjeta Naranja, se presentan oportunidades en el mercado de fácil alcance, desarrollando nuevos servicios y productos dirigidos a cada grupo etario de la sociedad, de acuerdo a su necesidad. Tomando como base y punto de partida lo mencionado, se busca que Tarjeta Naranja implemente planes de acción que guíen a la creación de segmentos dentro de su aplicación para personalizar la experiencia de cada grupo de acuerdo a sus posibilidades y necesidades. Para ello se estudiara la actividad de cada cuenta, se realizaran encuestas y se buscara participación de clientes y de betas clientes, se les dará información y se los invitara a conocer de manera piloto la aplicación y la posibilidad de crear a su medida el servicio y segmento de la aplicación. Para ello ciertas líneas de la empresa deberán intervenir con el fin de implementar dicha estrategia de diferenciación, permitiendo la expansión de mercado, captación de nuevos clientes a través de publicidad y de experiencias piloto que los atraigan, con beneficios instantáneos y futuros, creando en los clientes certidumbre. Será clave que las operaciones y los planes sigan lineamientos corporativos y que fortalezcan la estrategia, dando como resultado una implementación acorde y armoniosa con la organización, su planificación y estrategias llevadas a cabo.

Bases Estratégicas.

Misión: “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” (Naranja, 2019)”.

Visión: “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general” (Naranja, 2019)”.

Propuesta: “Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona” (Naranja, 2019)”.

Valores: toda la gestión se basa en los pilares de cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento, que apuntan a lograr manteniendo sus valores históricos. Estos valores son:

- **Alegría del trabajo:** “Queremos que las personas se sientan felices en su puesto y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva” (Naranja, 2019)”.
- **Puertas abiertas:** “En Naranja siempre encontrarás a alguien dispuesto a escuchar y a construir con vos algo nuevo” (Naranja, 2019)”.
- **Mejora continua:** “Nos impulsan las ganas de superarnos, de aprender y probar caminos distintos para alcanzar mejores resultados. La búsqueda sin límites y el desafío constante a la rutina” (Naranja, 2019)”.
- **Pirámide invertida:** “Toda la empresa está puesta al servicio de nuestros clientes, que son el presente y el futuro de Naranja. Trabajamos en equipo complementándonos en la experiencia, responsabilidad y formación” (Naranja, 2019)”.

.En suma con lo mencionado, la misión, visión, propósito y valores, se puede observar que están en consonancia con la propuesta planteada, ya que la implementación de esta llevaría a los clientes a “conectar con experiencias únicas” como indica la misión al igual que “crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” y así “liderar en servicios financieros y no financieros” como describe su visión. (Naranja, 2019)

Objetivo General

Aumentar la rentabilidad en un 12%, en un periodo de 3 años es decir obtener este crecimiento hacia el año 2025, con respecto al ROE del año 2021, llevando a cabo estrategias de diferenciación en productos y acercando experiencias innovadoras al

cliente.

Justificación: Teniendo en cuenta tendencias de crecimiento en el país, de líderes de mercado como los es Santander, que para este 2022 tiene como objetivo el aumento del 3 a un 5% de ingresos y el BBVA que prevé para este mismo año un incremento del 3,5 al 2,5%; ambos tienen en cuenta el fenómeno inflacionario de la Argentina, por lo que promediando el crecimiento de estas entidades y analizando resultados de los estados de Naranja, tomando información de sus objetivos de evolución de la rentabilidad de un 5% respecto al 2021, teniendo en cuenta la calidad crediticia y los riesgos de desequilibrios macroeconómicos. Sumando información de proyecciones económicas argentinas del Banco Mundial, el país crecerá un 4,2% en 2022 y un 2% en 2023. (Télam, 2022). Se estimó un porcentaje de crecimiento de rentabilidad, es decir de la capacidad de obtener ganancias con respecto a lo invertido.

Objetivos Específicos

- I. Incrementar la cartera de clientes en un 30%, usuarios habilitados digitalizados para Diciembre del 2025 mediante la creación de sistemas y secciones específicas para cada grupo de cliente, según el análisis de actividad, sus gustos, preferencias y demografía e incorporando procesos convencionales en la plataforma.

Justificación: en contribución con el objetivo general, se busca incrementar la cartera de clientes en un 30% generando usuarios activos que generen ingresos, impactando positivamente en la rentabilidad de la empresa para los siguientes tres años. Para ello se llevaran a cabo análisis de actividad, tener en cuenta su situación económica, el lugar donde viven, sus posibilidades y estados en lo que se encuentran. Se menciona el porcentaje de un 10% por año llegando a un 30% en tres años, tomando información del mercado financiero, Santander en Argentina tuvo un incremento de porcentaje de clientes de un 17,8% en lo que va del 2022 y en BBVA de un 12%

aproximado y prevén ambos crecimientos anuales entre un 10 y un 20%, por lo que nos llevó a proyectar para Naranja un incremento del 10% anual, ofreciendo servicios de calidad y personificados, al alcance de todos. Estas empresas disponen de una aplicación general donde se realizan las transacciones institucionales, como blanqueo de pin, apertura de cuenta en simples pasos, claves, darse de alta, generar convenios y sacar resúmenes; y específicos para beneficiar al cliente de acuerdo a su condición. Este es el objetivo que se plantea para Naranja, poder quedar con la aplicación Naranja X para trámites institucionales y migrar hacia App específicas de acuerdo a las necesidades a atender de clientes y de futuros. Esta digitalización evitara aglomeraciones en sucursales o tribus y generará rentabilidad ya que se podrán hacer recortes horarios en el personal y prescindir de alguno de ellos.

- II. Aumentar el 20% de los ingresos netos en servicios, a través de marketing, de estudios de cuentas y de actividad, de canales asistidos en el año 2023 y manteniendo el crecimientos aunque en menor porcentaje hacia los años 2024 y 2025.

Justificación: Consecuentemente al objetivo general y al específico mencionado con anterioridad, lo que se buscara será que a través de la adquisición de nuevos clientes, la especificación de los que ya tenemos y de los que ingresaron con campañas de marketing aumentar positivamente los ingresos netos de estos servicios brindados en un 20% para el 2023 y en los siguientes 2024/2025 entre un 10 y un 15%. Esto será el resultado, de la búsqueda una mejora continua de manera que las expectativas del cliente sean satisfechas y de excelencia. Se llevaran a cabo campañas de marketing por medio de redes sociales, buscando comunicación cercana con las personas de manera que se sientan identificadas y sus necesidades atendidas. Las campañas publicitarias buscaran dar mensajes y sensaciones de personificación, las encuestas de satisfacción serán claves también en este proceso. Estos porcentajes se estiman de acuerdo a la información otorgada por Naranja, ya que en 2020 tuvo un crecimiento en adquisición y ventas de clientes en la App de 54,6% y un 30,51% del ingreso neto siendo el BOOM. Por lo que se estimó teniendo en cuenta a la competencia también un crecimiento más bajo que el de ese año.

- III. Contar con el 100% de personal capacitado e idóneo en el área de marketing junto con su formalización a mediados del 2024, que sean capaces de cumplir con las metas propuestas y de generar soluciones sustentables, innovadoras y rentables manteniendo los valores de la empresa.

Justificación: Se propone la formalización y la capacitación del personal de marketing en Naranja, ya que se planteó que desde sus inicios el departamento se encuentra poco organizado y con una estructura informal, al igual que todas las áreas de la empresa, es por ello que la correcta capacitación del personal nos guiara hacia una formalización, la creación de manuales que brinden herramientas para estructurar y así optimizar recursos. La capacitación podría enfocarse y delimitar zonas dentro del territorio argentino, dando oportunidad al estudio de cada una de ellas, poder conocer las competencias, la situación y las preferencias, pudiendo llevar así productos personalizados y las técnicas de venta y comercialización se apliquen a ello.

Alcance

En el presente caso se llevara a cabo una planificación estratégica para Tarjeta Naranja, con el objetivo de digitalizar sus procesos, incrementar su cartera de clientes, fidelizándolos y creando nuevos productos y servicios, mejorando la rentabilidad de la empresa, su expansión y diferenciación llegando a ser líder en el mercado. Esta propuesta abarca un horizonte temporal de dos años, sentando bases para los años siguientes, estas mejoras contempladas en los planes de acción se llevaran a cabo utilizando herramientas planteadas con anterioridad.

Planes de Acción.

Para cada objetivo específico planteado se programara un plan de acción, se detallara los recursos físicos y económicos a utilizar y las acciones que correspondan, con el periodo que se determine.

Plan de acción I, objetivo específico I y II.

En el siguiente plan de acción se desarrollaran actividades y taticas para incrementar la cartera de clientes, captándolos mediante propuestas de marketing, reteniéndolos y mejorando índices de rentabilidad. El plan de marketing será la clave, junto con las mejoras digitales en la aplicación.

Plan de acción III, Objetivo III.

En el plan de acción del objetivo III, se plantean acciones y tácticas para la correcta organización y formalización del dpto. de marketing, haciendo clave la capacitación de los empleados que trabajen en él para una implementación beneficiosa.

Tabla 1. Planes de acción.

Descripcion	Tiempo		Recursos Humanos				Rec. Econom	Observaciones
	Inicio	Fin	Area	Recursos Fisicos	Tercerizacion	Rec. Econom		
Objetivo I & II								
Busqueda de espec. en altas digitales	dic-22	ene-23	RRHH	Sueldo	-	\$ 175.000,00	Recurso Prop. Sueldo promedio especialista IT.	
Establecer politicas de capt. de clientes	ene-23	mar-23	Comercial/MKT	Informe y manual	-	\$ 150.000,00	Recurso Prop. Sueldo promedio de comercial.	
Establecer polit. De retencion de clientes	mar-23	mar-23	Comercial/MKT	Manual	-	\$ 150.000,00	Recurso Prop. Sueldo promedio de comercial.	
Implementar Plan de ventas y Capt	mar-23	mar-24	Direccion General	Plan/manual	-	\$ 150.000,00	Recurso Prop. Ejecutivo en ventas, sueldo prom	
Busqueda de alianzas estrategicas	mar-23		Administracion	-	-	\$ 130.000,00	Recurso Prop. Empleado adm. Sueldo prom.	
Desarrollo de ofertas personalizadas	mar-23	jun-23	Comercial/MKT	-	-	\$ 200.000,00	Recurso Prop. Empleado dpto mkt. Sueldo prom	
Puesta en marcha de mejoras en plataforma	jun-23	ene-25	Direccion de Sistemas	-	-	\$ 200.000,00	Recurso Prop. Desarrollador de apps. Sueldo prom	
Diseño de campañas publicitarias	mar-23	ene-25	MKT	Proyecto/Bosquejos	-	\$ 200.000,00	Recurso Prop. Sueldo promedio mkt.	
Publicidad en redes y medios masivos	mar-23	ene-25	MKT	Proyecto	-	\$ 200.000,00	Recurso Prop. Area de mkt.	
Medicion de resultados	jul-23	ene-25	Direccion General	Reuniones e informes	-	\$ 400.000,00	Recurso Prop. Sueldo promedio, Gerente.	
Objetivo III								
Capacitar a un grupo de 30 empleados en nvas tend.	dic-22	feb-23	Comercial/ MKT	Sala de capacitacion/ material	-	\$ 750.000	\$25000 x persona, durante 2 mes 2dias. CoderHouse.	
Evaluar conocimientos adquiridos	feb-23	feb-23	Comercial/ MKT	Examen	-	-	Contemplado en el curso.	
Diseñar evaluacion de desempeño	dic-22		RRHH	Manual de evaluacion	-	\$ 125.000	Recurso Prop. Sueldo RRHH.	
Medir la evaluacion semestralmente	jun-23	ene-24	Direccion General	Estadisticas	-	\$ 400.000	Recurso Prop. Sueldo Gerente.	
Presentar resultados de evaluacion	jul-23	feb-24	RRHH/ Adm.	Reuniones e informes	-	\$ 130.000	Recurso Prop. Sueldo de Adm.	

Elaboración propia.

Diagrama de Gantt

Tabla 2. Gantt.

DIAGRAMA DE GANTT TARJETA NARANJA				2022	2023											2024											2025							
Actividades	Area a Cargo	Inicio	Fin	Meses	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1				
A. Definicion de Eq. De trabajo																																		
A.1 Equipo Plan I y II	RRHH	01/12/22	31/12/22	1																														
A.2 Equipo Plan III	RRHH	01/12/22	31/12/22	1																														
B. Plan I y II																																		
B.1 Busqueda de Esp. En altas digitales	RRHH	01/12/22	01/01/23	1																														
B.2 Establecer politicas de capt. De clientes	Comercial/Mkt	15/01/23	15/03/23	2																														
B.3 Establecer politicas de retencion de cl.	Comercial/Mkt	15/03/23	30/03/23	15 dias																														
B.4 Implementar plan de ventas y captac.	Direcc. Gal	01/03/23	01/03/24	12																														
B.5 Busqueda de alianzas estrategicas.	Administracion	01/03/23	01/01/25	21																														
B.6 Desarrollo de ofertas personalizadas	Comercial/Mkt	10/03/23	10/06/23	3																														
B.7 Puesta en marcha de mejoras en plataforma	Direcc. De Sist.	01/06/23	01/01/25	18																														
B.8 Diseño de campañas publicitarias	Mkt.	01/03/23	01/01/25	21																														
B.9 Publicidad en redes y medios masivos	Mkt.	1/3/2023	01/01/25	21																														
B.10 Medicion de resultados	Direcc. Gal	01/07/23	01/01/25	17																														
C. Plan III																																		
C.1 Capacitar a un grupo de 30 emp. Nvas tec	Comercial/Mkt	01/12/23	01/02/24	2																														
C.2 Evaluar conocimientos adquiridos	Comercial/Mkt	01/02/23	15/02/23	15d																														
C.3 Diseñar evaluacion de desempeño	RRHH	10/12/22	30/12/22	20d																														
C.4 Medir la evaluacion semestralmente	Direcc. Gal	01/06/23	01/01/24	6																														
C.5 Presentar resultados de evaluacion	RRHH/Adm.	1/7/2023	1/2/2024	7																														

Elaboración propia.

Presupuesto.

Tabla 3. Presupuesto explicado.

PRESUPUESTO							Observaciones
Concepto	Tipo de medida	Cantidad	Valor	Total del proyecto			
<i>Plan de Accion I y II</i>							
Busqueda de espec. en altas digitales.	4 Hs de trabajo	Mes	1	\$ 781,25	\$ 67.256	Calculado sobre Sueldo promedio empleado RRHH \$125000. Glasdoor	
Establecer politicas de captacion de clientes.	4 Hs de trabajo	Mes	2	\$ 937,50	\$ 186.691,34	Calculado sobre sueldo prom. Comercial \$150000. Glasdoor.2022	
Establecer politicas de retencion de clientes.	4 Hs de trabajo	Dias	15	\$ 937,50	\$ 74.362,73	Calculado sobre sueldo prom. Comercial \$150000. Glasdoor.2022	
Implementar Plan de ventas y captacion.	Sueldo	Mes	12	\$ 216.000	\$ 5.973.181,99	Calculado sobre sueldo prom. Ventas \$216000. Glasdoor. 2022	
Busqueda de alianzas estrategicas.	4 Hs de trabajo	Mes	21	\$ 812,50	\$ 4.841.326,57	Calculado sobre sueldo prom. administrativo \$130000. Glasdoor.2022	
Desarrollo de ofertas personalizadas.	4 Hs de trabajo	Mes	3	\$ 1.250	\$ 470.762,40	Calculado sobre sueldo prom. Area MKT \$200000. Glasdoor.2022	
Puesta en marcha de mejoras en plataforma.	Sueldo	Mes	18	\$ 200.000	\$ 12.768.333,80	Calculado sobre sueldo prom. Desarrollo apps \$200000. Glasdoor.2022	
Diseño de campañas publicitarias.	4 Hs de trabajo	Mes	21	\$ 750	\$ 4.468.916,83	Calculado sobre sueldo prom. Area MKT \$120000. Glasdoor.2022	
Publicidad en redes y medios masivos.	4 Hs de trabajo	Mes	21	\$ 750	\$ 4.468.916,83	Calculado sobre sueldo prom. Area MKT \$120000. Glasdoor.2022	
Medicion de resultados.	2 Hs de trabajo	Mes	17	\$ 2.500,00	\$ 6.029.490,96	Claculado sobre sueldo prom. Gerente \$400000. Glasdoor. 2022	
<i>Plan de Accion III</i>							
Capacitar a un grupo de 30 empleados en nvas. tendencias.	2 Hs trabajo	Mes	2	\$ 750,00	\$ 1.582.746,44	30 emp. del area de mkt, con un sueldo \$120000. CoderHouse \$25000 por pers. 2m 2d*sem.	
Evaluar conocimientos adquiridos.	-	Dias	15	-	-	Contemplado en curso	
Diseñar evaluacion de desempeño.	2 Hs de trabajo	Dias	20	\$ 781,25	\$ 33.587,50	Calculado sobre sueldo prom. Empleado RRHH \$125000. Glasdoor	
Medir la evaluacion semestralmente.	2 Hs de trabajo	Mes	6	\$ 2.500,00	\$ 1.233.655,44	Calculado sobre sueldo prom. Gerente \$400000. Glasdoor.	
Presentar resultados de evaluacion.	2 Hs de trabajo	Mes	7	\$ 812,50	\$ 524.360,10	Calculado sobre sueldo prom. Administrativo \$130000. Glasdoor	
TOTAL DEL PROYECTO				\$ 42.723.589,20			Ver Anexo, actualizaciones de REM y promedio de Sueldos.

Elaboración propia.

Tabla 4. Presupuesto por periodos.

Concepto	Años			
	2022	2023	2024	2025
<i>Plan de Accion I y II</i>				
Busqueda de especialistas en altas digitales.	\$ 67.256			
Establecer politicas de captacion de clientes.		\$ 186.691,34		
Establecer politicas de retencion de clientes.		\$ 74.362,73		
Implementar Plan de ventas y captacion. 2 emple. Por suc.		\$ 4.479.886,49	\$ 1.493.295,50	
Busqueda de alianzas estrategicas.		\$ 2.074.854,24	\$ 2.766.472,33	
Desarrollo de ofertas personalizadas.		\$ 470.762		
Puesta en marcha de mejoras en plataforma.		\$ 4.256.111,27	\$ 8.512.222,53	
Diseño de campañas publicitarias.		\$ 1.915.250,07	\$ 2.553.666,76	
Publicidad en redes y medios masivos.		\$ 1.915.250,07	\$ 2.553.666,76	
Medicion de resultados.		\$ 1.773.379,69	\$ 4.256.111,27	
Total por Año.	\$ 67.256	\$ 17.146.548,30	\$ 22.135.435	
TOTAL POR PLAN I Y II				\$ 39.349.239,45
<i>Plan de Accion III</i>				
Capacitar a un grupo de 30 empleados en nvas. tendencias.	\$ 791.373,22	\$ 791.373,22		
Evaluar conocimientos adquiridos.				
Diseñar evaluacion de desempeño.	\$ 33.587,50			
Medir la evaluacion semestralmente.		\$ 1.233.655,44		
Presentar resultados de evaluacion.		\$ 374.542,93	\$ 149.817,20	
Total por Año.	\$ 824.960,72	\$ 2.399.571,59	\$ 149.817,20	
TOTAL POR PLAN III				\$ 3.374.349,51
TOTAL PROYECTO				\$ 42.723.588,96

Elaboración propia.

Análisis Financiero.

Posterior a la realización de presupuesto para las mejoras de la empresa, que consta en la captación de clientes y altas digitales por medio de la personalización de productos y servicios en la App que desencadenaría en mayor actividad y así

incrementar rentabilidad. Este proceso estratégico será acompañado de departamentalización, formalización e innovación en el área de marketing, para que sean capaces de acompañar con las metas propuestas y generen soluciones sustentables, innovadoras y positivas a nivel financiero para la empresa. Para demostrar la rentabilidad se tomó datos el balance de la empresa del año 2019, para actualizarlos a valores actuales se utilizó REM, relevamiento de expectativas de mercado.

Tabla 5, Flujo de Fondos.

FLUJO DE FONDOS, MEJORAS TARJETA NARANJA				
Años del proyecto	2022	2023	2024	2025
INGRESOS				
Por servicios		\$ 130.105.762,80	\$ 228.335.613,71	
Ingresos por Plan de accion 1 Y 2		\$ 13.010.576,28	\$ 22.833.561,37	
Ingresos por plan de accion 3		\$ 10.408.461,02	\$ 18.266.849,10	
Total de ingresos		\$ 153.524.800,10	\$ 269.436.024,18	
EGRESOS				
Costo Por servicios		\$ -29.162.055,00	\$ -51.179.406,53	
Gastos Operativos		\$ -53.271.702,90	\$ -93.491.838,59	
Egresos por plan de accion 1 Y 2	-\$ 67.256,00	-\$ 17.146.548,30	-\$ 22.135.435,15	
Egresos por plan de accion 3	-\$ 824.960,72	-\$ 2.399.571,59	-\$ 149.817,20	
TOTAL DE EGRESOS	\$ -892.216,72	\$ -149.817,20	\$ -166.956.497,46	
UTILIDAD BRUTA	\$ -892.216,72	\$ 153.374.982,90	\$ 102.479.526,72	
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ -312.275,85	\$ 53.681.244,02	\$ 35.867.834,35	
UTILIDAD NETA	\$ -579.940,87	\$ 99.693.738,89	\$ 66.611.692,37	

Elaboración propia.

Del Flujo de Fondos, se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 6, VAN, TIR, ROI.

VAN	\$ 1.349.433,85
TIR	78%
ROI	251%

Elaboración propia.

Tabla 7, ROI.

ROI	
Beneficios	\$ 64.519.447,77
Costos	\$ 42.723.588,96
ROI	251%

Elaboración propia.

VAN, utilizamos este indicador financiero para valorar y determinar la viabilidad y rentabilidad del proyecto de inversión. Para obtenerlo utilizamos los valores del flujo de fondos, estos son ingresos y egresos, se los actualizó al presente, menos la inversión inicial. No solo se tomaron esos datos sino también se tomó la tasa de interés vigente para plazos fijos del BCRA que es de un 76%. El resultado de este proceso dio \$1.349.433,85 esto refleja el excedente valuado en pesos hoy, por lo que no solo es una operación positiva, sino que refleja ganancias y viabilidad de proyecto. Así queda se descripto el costo de oportunidad del inversionista.

Así mismo se utilizó TIR, Tasa Interna de Retorno expresa la rentabilidad del proyecto en porcentaje, es la tasa de descuento que iguala a VAN en cero. En el análisis TIR es de 78%, por lo que es superior a la tasa de referencia, lo que nos lleva a aceptar el proyecto y nos ayuda a inferir que este es beneficioso y rentable.

Finalizando el análisis financiero de describirá lo obtenido en la métrica de retorno de la inversión, ROI. Este es un cálculo de rendimiento para validar inversiones, indica cuanto se gana por cada peso que se invierte, en consecuencia para este proyecto arrojó como resultado 251%, interpretando este resultado de la siguiente manera:

- Por cada peso invertido para este proyecto se obtendrá \$2,51 de excedente.

Desarrollado así, invertir en captación de clientes, mejoras y personalización de servicios y productos de la App y formalizar el área de marketing por medio de la departamentalización, resulta beneficioso y rentable para Tarjeta Naranja.

(Para ver los cálculos obtenidos ver ANEXO 1 Y 2)

Conclusión y Recomendaciones.

Conclusión.

Del análisis exhaustivo realizado para Tarjeta Naranja, se puede concluir que la empresa cuenta con la suficiente trayectoria dentro del mercado financiero, con reconocimiento de marca, buen posicionamiento e indicadores financieros positivos que demuestran beneficios en costos, por lo que dicha eficiencia se puede utilizar, junto

con otros recursos ya existentes en la empresa para implementar mejoras, expandirse e incrementar grupo de clientes de manera que la rentabilidad aumente, todo ello se analiza teniendo en cuenta el contexto económico, social y político del país, inestable y volátil.

Teniendo en cuenta el análisis tanto interno como externo, y teniendo en cuenta el mercado, deja a la vista la necesidad de poner en marcha el plan estratégico, y debido a que la competencia en el sector financiero es alta, las entidades y las fintechs se encuentra en constante innovación y captación de clientes, realizar estrategias de diferenciación es clave. A nivel Macro, podemos decir que la economía no se encuentra en el mejor momento del país, las políticas monetarias cambiantes y la inflación desenfrenada generan grandes conflictos no solo financieros sino políticos y sociales, que conlleva a entidades financieras y Fintech a replantearse la manera de hacer negocios, ya no basta con ofrecer un servicio o un producto sino que se debe otorgar un beneficio, una experiencia, el cliente se debe sentir parte, atendido, el producto debe describir su necesidad y generársela. Esto constituye una necesidad a Tarjeta Naranja, de potenciar sus ventajas y crear nuevas, a esto nos referimos con el objetivo de incrementar la cartera de clientes por medio de la personalización, mejora y creación de productos y servicios en la App, que generen no solo beneficios a la empresa sino que el cliente se sienta beneficiado y su dinero le rinda. A nivel interno podemos decir que la empresa cuenta con los empleados necesarios para llevar a cabo las mejoras, solo se debe departamentalizar y formalizar algunas áreas y puestos de trabajo de manera que se trabaje con sinergia obteniendo así la realización de los objetivos. Dentro de las mejoras se plantea dentro del área de marketing la capacitación del personal en nuevas tendencias, ya que su rol es fundamental para la consecución de los objetivos, como lo es la captación de los clientes.

Del análisis financiero obtuvimos una VAN positiva, junto con una TIR elevada y un ROI que demuestra que por la inversión que se requiere para los planes de acción habrá excedentes, que son las ganancias obtenidas por las mejoras. Lo que permite concluir que captar clientes mediante el estudio de actividad y la creación de productos y servicios en conjunto a una capacitación de empleados y la formalización de ciertas áreas en la empresa, llevaran al incremento de rentabilidad de la misma.

Recomendaciones.

Se recomienda a la empresa seguir con los planes de acción establecidos en el presente para la consecución de los objetivos planteados a futuro en conjunto con un desarrollo de CMI para así medir la evolución, alcance y resultado, elevando informe a gerencia.

Designar áreas claves dentro de la empresa para la realización de las actividades propuestas, a su vez poner puntos de control en ellas para iteraciones rápidas anticipándonos a desvíos.

Se deben revisar los presupuestos y el flujo, ya que se realizaron por medio de estimaciones por lo que se requerirá control de los datos y ajustes según precisiones. Este punto no solo se recomienda por estimaciones realizadas en los análisis financieros sino por la evolución constante de los mercados, la economía y todo el entorno de la empresa, y así proteger la rentabilidad de esta.

Bibliografía.

Porter, M. E. (ed). (2007). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia*. D.F, Mexico. Grupo Editorial Patria, S.A de CV.

Banco Santander, análisis político-económico de argentina ,2022 recuperado de:

<https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Iprup, el sector fintech va en contramano de todo, 2022 recuperado de:

<https://www.iproup.com/economia-digital/18944-analisis-del-sector-fintech-en-argentina>

Indec, índices de precios al consumidor (IPC), 2022 recuperado de:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_222F36DA2F1A.pdf

Indec, mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH), 2022 recuperado de:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim22756BA7CC2D.pdf

La Nacion, el Gobierno y el FMI cerraron un acuerdo por la deuda de US\$45.000 millones, 2022 recuperado de:

<https://www.lanacion.com.ar/economia/fuentes-oficiales-alberto-fernandez-y-martin-guzman-cerraron-el-acuerdo-con-el-fmi-nid03032022/>

Iprup, la "mesa chica" de las fintech abraza a las criptomonedas: cuál es la visión de las nuevas autoridades y lo que viene, 2022 recuperado de:

<https://www.iproup.com/economia-digital/32057-criptomonedas-nueva-estrategia-de-la-camara-fintech>

Al préstamo, actualidad Fintech en Argentina: crecimiento exponencial y solución para los no bancarizados, 2022 recuperado de:

https://alprestamo.com/blog/actualidad-fintech-en-argentina-crecimiento-exponencial-y-solucion-para-los-no-bancarizados/?gclid=Cj0KCQjwyOuYBhCGARIsAIdGQRNWzjD3CYZXDXXRt19iRpyrswduSLp6l5K_iAURTRkn_QX0BUS6wAaAht8EALw_wcB

Mongabay, Los desafíos ambientales de Argentina en el 2021, 2021 recuperado de:

<https://es.mongabay.com/2021/01/desafios-ambientales-argentina-2021-deforestacion-humedales-agronegocios/>

BCRA, El BCRA acelera el proceso de normalización de la tasa de política monetaria y refuerza su coordinación financiera con el Tesoro, 2022 recuperado de:

<https://www.bcra.gob.ar/Noticias/Aceleracion-proceso-normalizacion-tasa-politica-monetaria.asp>

Infoleg, ley 21526, 1977 recuperado de:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16071/texact.htm>

Financier.com, Tarjetas recomendadas, 2021 recuperado de:

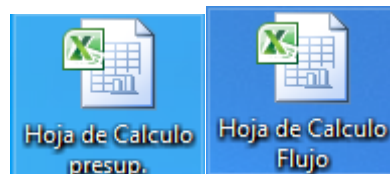
<https://financier.com/es/tarjetas/visa-mastercard/#:~:text=Visa%20y%20MasterCard,-Un%20concepto%20que&text=Tanto%20Visa%20o%20MasterCard%20son,una%20amplia%20gama%20de%20garant%C3%ADas.>

Trout Jack, Rivkin Steve y Peralba Raúl (Ed.)(2009). *Diferenciarse o morir*. España. Editorial Pirámide.

Sainz Vicuña de Ancin José María (Ed.) (2017), *Plan Estratégico*. Pozuelo de Alarcón (Madrid). ESIC EDITORIAL.

Anexo.

Anexo 1. Hoja de cálculo. Presupuesto y Flujo.



https://docs.google.com/spreadsheets/d/1J51C4dz1HvsjD1WUeANr1eUYMIC1QkJP/edit?usp=share_link&ouid=109662936859150763442&rtpof=true&sd=true

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1IPn9FAJo0ik9o3IENZ3hfPJNwGfUura4/edit?usp=sharing&ouid=109662936859150763442&rtpof=true&sd=true>

Anexo 2. Expectativas de Inflación anual.

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM jul-22)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM jul-22)	Dif. con REM anterior*
2022	var. % i.a.; dic-22	90,2	+14,2 (5)	89,7	+13,0 (15)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	83,7	+15,0 (5)	83,1	+14,5 (5)
2023	var. % i.a.; dic-23	76,6	+12,0 (5)	76,8	+10,7 (13)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	72,9	+12,9 (11)	72,7	+10,5 (5)
2024	var. % i.a.; dic-24	60,0	+9,8 (6)	62,7	+7,0 (7)

Anexo 3. Justificación de sueldos promedio.

Sueldos para Administrativo bancario en Argentina Actualizado el 28 de oct de 2022



Sueldos para Desarrollador De Software en Argentina Actualizado el 6 de nov de 2022



Sueldos para Ejecutivo De Ventas en Argentina Actualizado el 3 de nov de 2022



Sueldos para Gerente De Marketing en Argentina Actualizado el 2 de nov de 2022



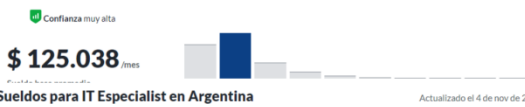
Sueldos para Comercial en Argentina Actualizado el 4 de nov de 2022



Sueldos para Gerente De Sucursal en Argentina Actualizado el 21 de oct de 2022



Sueldos para Recursos Humanos en Argentina Actualizado el 3 de nov de 2022



Sueldos para IT Specialist en Argentina Actualizado el 4 de nov de 2022



Sueldos para Marketing en Argentina Actualizado el 2 de nov de 2022



- | Empresa | Información | Sueldo base promedio en (ARS) |
|---|-------------|-------------------------------|
| Naranja X
Recursos Humanos - Por mes
4.3 • 1 sueldos Ver 1 sueldos de todas las ubicaciones | Información | \$224 K - \$245 K |
| Santander
Auxiliar De Operaciones Bancarias - Por mes
3.6 • 1 sueldos Ver 1 sueldos de todas las ubicaciones | Información | \$137 K - \$148 K |
| HSBC
Auxiliar De Operaciones Bancarias - Por mes
3.8 • 1 sueldos Ver 1 sueldos de todas las ubicaciones | Información | \$290 K - \$312 K |
| Banco Credicoop
Administrativo bancario - Por mes
1.5 • 1 sueldos Ver 2 sueldos de todas las ubicaciones | Información | \$250 K - \$271 K |
| BBVA
Ejecutivo De Ventas - Por mes
3.8 • 9 sueldos Ver 11 sueldos de todas las ubicaciones | | \$ 150.000 /mes |
| Naranja
Responsable De Sucursal - Por mes
4.3 • 1 sueldos Ver 1 sueldos de todas las ubicaciones | Información | \$385 K - \$420 K |

Anexo 3. Presupuesto y descripción de curso. Coder House

The screenshot displays the CoderHouse website interface. At the top, the navigation bar includes 'CODERHOUSE' and menu items: 'Cursos y Carreras', 'Lanzamientos', 'Comunidad', 'Para empresas', 'Nosotros', and 'Plataforma'. The main content area is divided into two columns. The left column contains expandable sections: 'Introducción', 'Requisitos', 'Certificado', and '¿Quiénes nos certifican?'. The right column lists course details: 'Duración: 8 semanas', '2 clases semanales de 2 h', 'Dedicación Alta', and a 'Programa del curso' download link. Below this is a large banner for the 'Curso de Marketing de contenidos' with a list of features: 'Corrección de proyectos prácticos', 'Tutoría personalizada', and '¡Aprovechá 2 clases de prueba!'. A yellow 'Inscribirme ahora' button is positioned on the left. At the bottom left, the price is shown as '\$ 4.167 ARS' with a note 'hasta 6 cuotas sin interés de CoderBeca \$ 25.000 ARS'. A second yellow 'Inscribirme ahora' button is on the bottom right.

CODERHOUSE Cursos y Carreras Lanzamientos Comunidad Para empresas Nosotros **Plataforma**

Introducción Duración: 8 semanas

Requisitos 2 clases semanales de 2 h

Certificado Dedicación Alta

¿Quiénes nos certifican? Programa del curso

Curso de Marketing de contenidos

- Corrección de proyectos prácticos
- Tutoría personalizada
- ¡Aprovechá 2 clases de prueba!

Inscribirme ahora

hasta 6 cuotas sin interés de
\$ 4.167 ARS
CoderBeca \$ 25.000 ARS

Inscribirme ahora

