

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

**Implementación de un Cuadro de Mando Integral con el objetivo de
incrementar la rentabilidad de Tarjeta Naranja S.A.**

Nombre y Apellido: Cynthia Verónica Villalva Barrios

DNI: 28397540

Legajo: VADM12474

Carrera: Licenciatura en Administración

Línea temática estratégica: CMI

Profesor Director TFG: Dr. Carlos Vittar

2022

Resumen

El presente trabajo final de grado de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, con base en el reporte de caso, consiste en la revisión de la situación de la empresa a fin de implementar estrategias en procesos claves, abordadas según las cuatro perspectivas fundamentales (financiera – clientes – procesos internos – aprendizaje y crecimiento), mediante indicadores de desempeño, en un Cuadro de Mando Integral.

El objetivo de la propuesta es incrementar la rentabilidad de la compañía por crecimiento en las ventas. El CMI proporcionará a los administradores una fotografía dinámica de la organización y avance en el cumplimiento de las metas a fin de poder hacer uso de sus fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno, así como remediar las falencias que condujeron a la empresa a la pérdida de cuota de mercado y problemas para captar nuevos clientes.

Palabras claves: Estrategias - Procesos claves – Perspectivas – Indicadores – Cuadro de Mando Integral

Abstract

The present final degree work of the Bachelor of Administration degree from the 21st Century University, based on the case report, consists of the review of the company's situation in order to implement strategies in key processes, approached according to the four perspectives (financial – clients – internal processes – learning and growth), through performance indicators, in a Balanced Scorecard.

The objective of the proposal is to increase the profitability of the company through growth in sales. The BSC will provide managers with a dynamic picture of the organization and progress in meeting goals in order to be able to make use of its strengths to take advantage of opportunities in the environment, as well as remedy the shortcomings that led the company to the loss of market share and problems in attracting new customers.

Keywords: Strategies - Key processes - Perspectives - Indicators - Balanced Scorecard

Índice de Contenido

Introducción	5
Análisis de situación	8
<i>Macro-entorno: PESTEL</i>	8
<i>Micro-entorno: CINCO FUERZAS DE PORTER</i>	12
<i>Análisis interno: CADENA DE VALOR</i>	13
<i>Análisis integral: FODA</i>	16
<i>MATRIZ BCG (Boston Consulting Group)</i>	18
Marco Teórico	20
Diagnóstico y discusión	23
<i>Declaración del problema:</i>	23
<i>Justificación del Problema:</i>	23
<i>Conclusión diagnóstica:</i>	24
Plan de implementación	25
<i>Objetivo general:</i>	25
<i>Objetivos específicos:</i>	25
<i>Alcance</i>	26
<i>Recursos</i>	27
<i>Etapa táctica - acciones específicas</i>	27
<i>Diagrama de Gantt</i>	31
<i>Mapa estratégico</i>	31
<i>Presupuesto total</i>	33
<i>Flujo de fondos, VAN, TIR, ROI</i>	33
Conclusiones	34
Recomendaciones	34
Bibliografía	36
Anexos	40
<i>Anexo 1: Cuadro de expectativas de inflación anual – IPC</i>	40
<i>Anexo 2: Precio de kit publicitario básico</i>	40
<i>Anexo 3: Estado de Resultado 2021 de Naranja y gastos de publicidad</i>	41
<i>Anexo 4: HME Lic. en comercialización 2022</i>	42
<i>Anexo 5: Indicadores de gestión</i>	43

<i>Anexo 6: Costo publicidad en redes sociales.....</i>	<i>45</i>
<i>Anexo 7: Cotización del dólar BNA.....</i>	<i>45</i>
<i>Anexo 8: Etapa táctica – Despliegue planes de acción</i>	<i>46</i>
<i>Anexo 9: Salario desarrollador / programador.....</i>	<i>48</i>
<i>Anexo 10: Presupuestos planes de acción</i>	<i>49</i>
<i>Anexo 11: Presupuesto total</i>	<i>53</i>
<i>Anexo 12: Capital de trabajo por método de déficit acumulado</i>	<i>53</i>

Índice de Tablas

Tabla 1. Diagrama de Gantt	31
Tabla 2. Mapa estratégico.....	32
Tabla 3. Cuadro de Mando Integral	32
Tabla 4. Presupuesto total	33
Tabla 5. Flujo de fondos.....	33

Introducción

En el presente reporte de caso se realizará un análisis de la empresa Tarjeta Naranja S.A. a fin de llevar adelante la implementación de un Cuadro de Mando Integral con el objetivo de incrementar la rentabilidad mejorando la participación de la compañía en el mercado y la fidelización de sus clientes.

Tarjeta Naranja S.A. es la principal entidad emisora de tarjetas de crédito en Argentina. En 1969, David Ruda y Gerardo Asrin fundan Salto 96, una casa de deportes pionera en Córdoba que en 1985 dio origen a Tarjeta Naranja. Con la inclusión accionaria del Banco Galicia en 1995, se generaron nuevos planes y servicios financieros, acelerando y consolidando el proceso de crecimiento de la empresa, favoreciendo la expansión hacia todo el país. Entre 1998 y 2005, se concretaron alianzas con Visa, Mastercard y American Express, permitiendo a sus usuarios operar en todo el mundo y aprovechar los beneficios de estas marcas. En 2019, gracias al fortalecimiento y transformación de su negocio digital, se constituyeron en un ecosistema de productos y servicios interconectados, financieros y no financieros, orientaron la gestión del negocio hacia el compromiso con el desarrollo sostenible en el triple impacto de sus acciones: económico, social y ambiental, inauguraron las primeras Sucursales del Futuro con nuevo sistema de atención al cliente y lanzaron Naranja X, su fintech. En la actualidad, Naranja está presente en cada una de las provincias argentinas con más de 238 sucursales, y transcurridos más de 30 años en el mercado, continúa creciendo hacia nuevos modelos de negocio, posicionándose como referente regional de las compañías que lideran la evolución digital (NARANJA, 2019).

Tarjeta Naranja S.A. se encuentra en el sector de empresas de servicios financieros. En los últimos periodos se evidenciaron pérdidas en la cartera de clientes y problemas en la captación de nuevos clientes, lo cual acarrió en consecuencia una baja gradual en la emisión de tarjetas, pérdida de cuota de mercado y disminución de la rentabilidad de la firma. Se estima que la raíz de estos problemas es el decrecimiento de la satisfacción de los clientes, la falta de alianzas sólidas y coordinación con los comercios adheridos, la falta de confianza de los usuarios hacia los sistemas mixtos o totalmente digitales, además de factores externos como la bancarización forzada de empleados formales impulsado por el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio debido a la pandemia de COVID-19. También se observaron otras posibles debilidades como implementación

tardía de nuevas tecnologías, tasas y comisiones más elevadas que las de la competencia, alta morosidad de los usuarios.

Se dice que, tan importante como formular una buena estrategia, es la capacidad de la empresa para medirla y verificar sus resultados. El Cuadro de Mando Integral, presentado por primera vez en 1992 por Robert S. Kaplan y David P. Norton en un artículo para el Harvard Business Review, es una poderosa herramienta de gestión que apoya a las organizaciones en este sentido y cuya fortaleza radica en su filosofía de mejora continua. Según lo expuesto por Kaplan y Norton (2002), proporciona el marco de referencia propicio para la implementación de la estrategia, empleando para ello medidas de desempeño a partir de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento. Pone de relieve tanto los objetivos financieros como los no financieros para evaluar la actuación a corto y largo plazo.

El CMI traduce la misión y la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores de desempeño a través de los cuales se crea un sistema de información que permite detectar rápidamente las desviaciones de las metas o las estrategias planteadas, facilitando la toma de decisiones que deriven en acciones correctivas y preventivas para mejorarlos (Kaplan y Norton, 2002).

Como antecedente de campo se considera el informe de “Implementación de un Cuadro de Mando Integral a la Planificación Estratégica de la Banca Privada, caso Banco del Austro”. Esta herramienta posibilita la alienación entre finanzas, mercado, tecnología e innovación, a su vez resulta necesaria como estrategia de comunicación, dispositivo de control de gestión y de la estrategia corporativa. En las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, los resultados en los objetivos estratégicos identificados permitirían al Banco del Austro promover sus procesos de trabajos internos, lo anterior a su vez ayudaría a la organización a obtener los resultados de los objetivos en las perspectivas de clientes y finanzas. Respecto al proceso de control, los resultados obtenidos posibilitarían adquirir una visión general de las desventajas reales en el proceso de implementación estratégica e iniciarían una línea de actividades correctivas. En síntesis, el CMI representa una valiosa herramienta para los administradores del Banco del Austro pues les proporcionará una visión completa de la entidad, además de medidas operativas para satisfacer a los clientes, nivel de innovación y actividad para mejorar la organización, así como medidas financieras (Abad Alvarado, 2019).

Muchas organizaciones, como Allstate Insurance, Bank of Montreal, BP y Dow Chemical, han implementado un enfoque de cuadro de mando para administrar la ejecución de sus estrategias (Horngren, Datar, & Foster, 2007).

Análisis de situación

Tarjeta Naranja S.A. es la principal entidad emisora de tarjetas de crédito en Argentina, sin embargo, en los últimos periodos se vio afectada a causa de la insatisfacción de clientes, la falta de alianzas sólidas con comercios amigos, la desconfianza de los usuarios hacia los sistemas financieros digitales sumado a la creciente bancarización de los sectores formales por la pandemia. Como consecuencia, la firma sufrió pérdida de clientes y problemas en la captación de nuevos usuarios, lo que afectó su rentabilidad, además de pérdida de cuota de mercado y disminución en la emisión del plástico.

Análisis externo

Se realiza el análisis del contexto o macro-entorno con la herramienta PESTEL y de la industria o micro-entorno con la herramienta Cinco Fuerzas de Porter.

Macro-entorno: PESTEL

Factores Políticos

La inclusión financiera se define como el acceso al financiamiento formal; canaliza el desarrollo financiero y socioeconómico, constituyendo de esta manera una opción de política pública para combatir la pobreza. Sin embargo, también se utiliza para su medición, indicadores cuantitativos sobre el uso de servicios financieros para el ahorro, consumo o crédito (Orazi, Corzo, & Vigier, 2017).

A fin de proteger a los usuarios de servicios financieros, el BCRA dispuso la implementación del Régimen de Transparencia por el cual se obliga a las entidades financieras a preservar y garantizar los derechos de los consumidores: libertad de elección, trato digno y equitativo, información clara y veraz de los términos y condiciones de los servicios contratados, protección de su seguridad e intereses económicos, entrega de copia de instrumentos a los que se suscriben (Banco Central de la República Argentina [BCRA], 2017)

La nueva política del Banco Central, de creación de la Clave Virtual Uniforme (CVU) asociada a un identificador del cliente provisto por el proveedor de servicios de pago, con un alias compatible e interoperable con los CBU bancarios (BCRA,2018); por un lado, constituye una política de inclusión financiera para que los usuarios no bancarizados puedan, gratis e instantáneamente, enviar y recibir dinero a otras cuentas bancarias (CBU) y cuentas virtuales

(CVU), además de poder recargar servicios de telefonía y televisión prepagos, tarjeta SUBE, entre otros servicios. Por otro lado, fue el puntapié que permitió el crecimiento de la industria fintech dentro del sistema financiero, posibilitando que compañías del sector potenciaran su crecimiento. El ecosistema se alimentó de esto y aumentó en cantidad de jugadores.

Factores Económicos

Pese a ser la tercer economía de América Latina con un PBI de aproximadamente u\$s 450 mil millones, la inflación de Argentina 52.1% es 5 veces más que el primer puesto, Brasil (11,1%), y más de 8 veces que la de la segunda economía, México (6.2%), de acuerdo a lo informado por los Índices de Precios al Consumidor en esos países. Según diversas cifras oficiales, la pobreza alcanza entre el 42% y la mitad de la población; esto se debe a que tener costos que aumentan 1% cada semana, en promedio, pulveriza los ingresos de los argentinos, y es uno de los principales motivos por los que se ha disparado la pobreza y bajado el consumo (Smink, 2021). Y, según el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) del BCRA, indicadores e índices como PBI, inflación, tasas de interés, desempleo, pobreza, riesgo cambiario, inclusión financiera, entre otros, son de gran relevancia porque ayudan a definir pronósticos de demanda, consumo e inversión (BCRA, s.f.).

El BCRA pone en marcha la iniciativa Transferencias 3.0 con el pleno funcionamiento de los QR interoperables. A partir de ahora, los usuarios de teléfonos celulares y con cualquier billetera virtual o aplicación de banco, pueden leer cualquier código QR y realizar de forma rápida y fácil pagos con transferencia, sin necesidad de disponer de una tarjeta de débito. Este paso fundamental para el desarrollo de los sistemas de pagos digitales, estimula la competencia entre los actores del sistema, mejora las condiciones para usuarios y comercios, y favorece una mayor inclusión financiera (BCRA, 2021).

Según un informe que analiza la evolución de los medios de pago a nivel mundial, en 2025 se proyecta una caída del 12% en pagos con efectivo en los comercios argentinos alcanzando sólo el 21% del total, mientras se proyecta que las tarjetas de crédito y débito, y las billeteras digitales, en conjunto, representarán un 87,5% de los pagos del e-commerce. La clave estará en la reducción de uso de billetes ante el incremento de medios de pagos digitales, resultando Argentina la mejor rankeada en esta tendencia. El ecosistema de pagos siempre termina acomodándose a la infraestructura existente y al escenario económico, por tanto, el precio no es el único factor que

decide la compra, sino que el comercio tiene que adaptarse a la forma en que el consumidor quiere pagar (Meaños, 2022).

La Asociación de Tarjetas de Crédito y Compra (ATACYC) informó que no será necesario firmar el cupón, papel que se emite como comprobante cuando se realiza una compra con pago de tarjeta de débito y crédito, en función de las medidas que se implementan para evitar el contacto que posibilite la propagación del coronavirus (Télam, 2020).

Factores Sociales – Demográficos

Durante la pandemia, sobre todo al principio cuando se tenía poca información, las personas experimentaron cambios en la conducta al momento de pagar: nadie quería tocar un billete. Este fenómeno dio un impulso inesperado tanto al comercio electrónico como las ventas remotas, obligando a comerciantes y clientes a aprender a pagar con las nuevas formas. Y difícilmente se vuelve atrás cuando se prueba un medio de pago más cómodo y con menos riesgos (Meaños, 2022).

En una revisión del Fintech y su relación con las finanzas del hogar, se encontró que, si bien benefician el consumo y los préstamos, en muchos hogares se consume más que las posibilidades de pago que tienen para responder a estas obligaciones, y a su vez, una limitación es la falta de educación financiera en el manejo de las finanzas del hogar (Barrera Rubaceti, Robledo Giraldo, & Zarela Sepúlveda, 2021).

Factores Tecnológicos

La escasez mundial de chips también está perjudicando a las entidades financieras, que ve un impacto en lo que respecta a las nuevas tarjetas de crédito, lo que se traduce en menos compras al haber menos plásticos en circulación. Como consecuencia, este problema también puede golpear en el PBI dado que, en efecto, el 90% de los pagos en tiendas físicas pasan por este sistema de pago, mientras que alrededor de 40 y 60 % de las compras en comercios online también están asociados con tarjetas físicas (infobae, 2022).

Las tarjetas de crédito tienen capas geológicas de tecnologías obsoletas por donde hoy día se cuele el fraude; el freno evolutivo hacia tecnologías más seguras y eficientes tiene como resultante a la gran desigualdad que hay en el mundo, lo que imposibilita la migración de muchos sectores hacia sistemas de pago modernos. Sin embargo, el gran salto se ha presentado con la universalización de los teléfonos celulares inteligentes que facilitan el desarrollo de nuevos medios

de pago, por ejemplo: QR, billeteras electrónicas, tarjetas NFC que pueden ser absorbidas por servicios dentro del teléfono, entre muchos otros (López, 2022).

Basados en principios de accesibilidad e igualdad, el BCRA dispuso de 180 días corridos para que todas las entidades financieras arbitren medios tecnológicos necesarios a fin de incorporar reproductores de audio en sus homebanking y en sus aplicaciones de banca móvil para que los usuarios con dificultad o discapacidad auditiva y/o del habla accedan fácil e intuitivamente a los contenidos, evitando todo tipo de discriminación. La medida también alcanza a las comunicaciones, avisos y publicidades que contengan imágenes, así como a la atención en sucursales (ámbito, 2022).

Factores Ecológicos

El BCRA instó a las entidades financieras, empresas no financieras emisoras de tarjetas de crédito y/o compra, y otras, a utilizar mecanismos electrónicos de comunicación con los clientes para el cuidado del medio ambiente (BCRA, 2016).

El Gobierno Nacional declara de interés y prioridad nacional el uso racional y eficiente de la energía (Infoleg, 2007).

Desde 2016 Argentina forma parte de la Alianza Global para los Edificios y la Construcción, sumándose a su estrategia global con el objetivo de reunir a la industria de la construcción, los países y las partes interesadas para crear conciencia y facilitar la transición global hacia edificios de bajo consumo de energía y bajas emisiones (argentina.gob.ar, s.f.)

Factores Legales

Las fintech son obligadas a “transparentar” sus datos: se crea el "Registro de proveedores de servicios de pago (PSPs) que ofrecen cuentas de pago" por parte de la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias (SEFyC) del BCRA, y en el que deben inscribirse los PSPs a través de la página de la AFIP. (Banco Central de la República Argentina, 2020) Asimismo, se regularon aspectos relacionados con la disponibilidad de los fondos de los clientes, publicidad a través de cualquier medio y sanciones tanto para los PSPs como los miembros de sus órganos de gobierno, administración y fiscalización, en caso de incumplimiento de la normativa vigente (BCRA, 2021).

De acuerdo a la Ley N°25.065 los comerciantes están obligados a verificar siempre la identidad del portador de la tarjeta de crédito, débito o compra. Además, de no hacerlo, estarían expuestos al desconocimiento de la compra del cliente (INFOLEG, 1999).

Otra regulación que comienza a tener lugar para este tipo de entidades, se relaciona con las normas de prevención de lavado de activos y financiamiento del terrorismo (PLA/FT) (Unidad de Información Financiera, 2019).

Micro-entorno: CINCO FUERZAS DE PORTER

Se procede con el análisis del sector de empresas de servicios financieros, abarcando esta industria a un abanico que incluye tanto a las Fintech como a la banca tradicional.

Competencia actual: Tanto el crecimiento como la rivalidad del sector son altos. Se observa heterogeneidad de los participantes en tamaño como en influencia. Se genera presión sobre los precios, sin embargo, dado que el entorno es muy dinámico, los costos e índice de inversión se ven afectados por la búsqueda de una mayor ventaja competitiva. Los márgenes se reducen, pero los participantes lo compensan con volumen. Hay para atender necesidades de distintos segmentos de clientes. De esta manera, se generan alianzas entre competidores para crear sinergias positivas con el claro objetivo de ganar cuota de mercado y posicionamiento.

Competencia potencial: La industria presenta importantes barreras de entrada, siendo algunas, por ejemplo, diferenciación del producto o servicio, prestigio y trayectoria de la marca, políticas restrictivas del gobierno, requisitos de capital. La curva de aprendizaje juega a favor de los miembros establecidos. Sin embargo, el auge de la evolución tecnológica apalancado por las políticas de inclusión financiera, ha hecho factible ampliar el abanico de las necesidades de los clientes y por tanto, de las oportunidades de negocios. Como resultado, el sector resulta atractivo para nuevos competidores.

Amenaza de productos sustitutos: Como se mencionó en el punto anterior, las innovaciones tecnológicas dan lugar a nuevas oportunidades de negocios debido a la amplificación en la creación de nuevos productos. Por tanto, al incrementarse la cantidad de competidores es factible que ocurra una reacción proporcional en el mismo sentido con los productos sustitutos.

Poder de negociación de los clientes: Los clientes no tienen alto poder de negociación respecto al precio de los productos y servicios que reciben, pero sí puede elegir cuál satisface mejor sus necesidades y aún más, si tienen asociado beneficios u promociones de interés. La segmentación de clientes está dada principalmente por las posibilidades de inclusión financiera, dejando con bajo poder de negociación a quienes no están bancarizados o lo están parcialmente.

Poder de negociación de los proveedores: El sector cuenta con gran cantidad de proveedores tanto nacionales como internacionales. Dado que son aliados para maximizar el impacto positivo por su contribución en la cadena de valor, deben encuadrarse en lo que cada organización necesita para mantener su posición competitiva y por tanto, su poder de negociación en ese sentido es bajo; deben estar a la medida de lo que la industria demanda. Muchas organizaciones cuentan con una política estricta de selección de proveedores, lo que los lleva incluso a segmentarlos.

Conclusión de Análisis del entorno:

El fenómeno de la tecnología financiera, Fintech, dio lugar a nuevos modelos de negocio, generando desafíos de adaptación e implementación de innovaciones y tecnología no sólo en el sistema financiero, a fin de ofrecer a los usuarios nuevas herramientas y productos facilitando el acceso a los mismos, brindando a su vez seguridad en la utilización y el manejo de datos de las personas para generar confianza y evitar riesgos de credibilidad y pérdida de dinero. Acompañando este contexto actual y venidero, es de esperar que nuevas regulaciones continúen mitigando riesgos y avalen más a estas empresas cuya actividad principal es brindar servicios financieros mediante el uso de la tecnología, ofreciendo acceso a crédito y educación financiera para los segmentos no bancarizados y semibancarizados de la población. Sin duda se trata de una industria dinámica en auge que de momento promete seguir creciendo y constituyendo un atractivo para nuevos participantes.

Análisis interno: CADENA DE VALOR

Actividades primarias

Logística interna: La organización tiene implementado un sistema de gestión integral ERP (Planificación de Recursos Empresariales) alineado con la evolución digital que atraviesa. Esta herramienta permite diligenciar funciones de compras, administración de fondos, depósitos y stock, mantenimiento de infraestructura, facturación de servicios, impuestos, contabilidad, control de gestión e incorporación y clasificación de proveedores. Además, para hacer más eficiente la gestión de pagos a proveedores y compras, en 2019 se incorporó la herramienta de gestión Dynamics AX.

Operaciones: Promoviendo la gestión sustentable en las dimensiones económica, social y ambiental, todos los los procesos internos y aquellos que surgen de eventos vinculados al contexto externo están en constante evolución, pero siempre enfocados en la calidad en la atención y expectativas del público de interés (clientes, comercios amigos, colaboradores, proveedores, accionistas, comunidad).

En las actividades comerciales la organización opera directamente (canales) con los clientes obteniendo a partir de la captación de depósitos (pagos por servicios financieros y no financieros) los recursos necesarios para la colocación de asistencias crediticias (préstamos, créditos) y otras actividades financieras y no financieras (servicios como suscripciones, seguros y asistencias, viajes). Para respaldar esta operatoria y realizar inversiones, la organización acude a fuentes de financiamiento: obligaciones negociables, préstamos bancarios y financieros, y arrendamientos.

Para asegurar una cultura de la ética que garantice el cumplimiento de normas y la transparencia en los procedimientos, la Gerencia de Compliance cuenta con un gerente de cada área que hace foco en su objetivo trabajando de manera integral para prevenir y controlar todos los ámbitos de riesgo donde puedan ocurrir acciones que afecten la sustentabilidad.

Logística externa: Para dar soporte al área comercial y permitir la realización de los negocios proyectados, la organización cuenta con una red de sucursales y otras dependencias operativas en suma a sus canales digitales, constituyéndose en un ecosistema de productos y servicios interconectados enfocados en una estrategia de atención omnicanal y migración hacia canales digitales acorde a la evolución y transformación digital que atraviesa. De esta manera, la atención personal se combina con la interacción digital para resolver en el primer contacto las diferentes gestiones.

Marketing y venta: Esta área adquiere relevancia para la compañía puesto que se encarga de la implementación de estrategias en la creación de nuevos productos, del posicionamiento de la marca en el mercado a partir de la explotación de las ventajas competitivas, de incrementar la interacción y ventas en los canales digitales, así como de aplicar estrategias de migración de clientes hacia canales de autogestión en línea o asistidos digitalmente.

Naranja tiene amplia presencia en las redes sociales, canales donde se pone en conocimiento de potenciales usuarios la propuesta de valor, planes, productos, servicios,

beneficios y promociones. También se emplean herramientas de marketing digital (cross-selling) para incentivar el consumo e incrementar las ventas de productos del portfolio.

Se diseñaron las “sucursales del futuro” evolucionando la atención de clientes en las “Casas Naranja” donde la estrategia consiste en emplear tecnología de vanguardia: simple, intuitiva y facilitadora.

Finalmente, con el propósito de desarrollar productos digitales de pago, cobro y ahorro a clientes y no clientes, se consolidó Naranja X que es la fintech de la compañía.

Servicios post venta: A través de la herramienta digital NPS se mide la satisfacción en la interacción o experiencia de los clientes. Los resultados muestran la relación entre lo que la marca promueve y lo que el cliente percibe, permitiendo de este modo mejorar los servicios y cumplir con las expectativas.

Actividades secundarias

Infraestructura de la empresa: Para poder llevar adelante los constantes desafíos e innovar en las prácticas de trabajo, el nuevo diseño organizacional está basado en la flexibilidad. Se crearon tribus y centros de excelencia (CoE) donde cada equipo define y ejecuta sus propias estrategias con autonomía. Las tribus son equipos interdisciplinarios de colaboradores de distintas áreas que trabajan con mentalidad, rutinas y practicas ágiles para alcanzar objetivos desafiantes; están a cargo de un determinado producto o viaje (proceso). Los CoE son equipos de colaboradores con dominio de conocimientos específicos encargados de velar por el desarrollo y la implementación de las mejores prácticas y soluciones de cada especialidad en toda la organización, además de apoyar a otros equipos en el logro de sus objetivos.

Gestión de RRHH: Siendo la premisa: “Las personas en el centro, siempre”, se contempla a la cultura de la organización como el principal diferenciador y se orienta la búsqueda de colaboradores hacia aquellas personas susceptibles de alcanzar a transmitir esta característica. Promoviendo el empleo local, se buscan talentos con perfiles disruptivos, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y visión exponencial del futuro, capaces de contribuir de forma innovadora con la compañía y los proyectos que integran. Se prioriza la motivación, el desarrollo profesional y el empoderamiento personal a fin de crear ambientes laborales donde las personas se sientan libres para expresarse y ser auténticas, siempre instando a conservar diálogos profesionales y abiertos.

Cada iniciativa en nuevas prácticas culturales y de gestión son acompañadas con la capacitación y el compromiso de todos los Colaboradores.

Desarrollo tecnológico: La tecnología tomó un rol preponderante como herramienta de cambio generando la necesidad de evolucionar en el modelo de negocio y procesos vigentes; hace posible la amplificación en la interacción con los clientes, la implementación de metodologías ágiles que permiten desarrollar productos y servicios en poco tiempo, además de soportar gran parte de la operatoria comercial y administrativa de la empresa.

La evolución digital dio lugar a los procesos de transformación en el modelo de atención al cliente centrándose en la experiencia del mismo y a la creación de un ecosistema de productos y servicios interconectados.

La infraestructura tecnológica permitió colocar los datos a disposición de toda la organización y mediante analítica avanzada se contempla las mejores prácticas de ingeniería, gobierno y ciencia de datos para potenciar los resultados del negocio.

Aprovisionamiento: La cadena de suministro cuenta con dos perfiles de proveedores, los de producción que abastecen de servicios e insumos a la compañía y los de soporte que hacen posible la operatoria. A fin de potenciar la sustentabilidad, todas las contrataciones de proveedores se realizan bajo cláusulas de lineamientos éticos, sociales, laborales, de derechos humanos, medioambientales y técnicos; contando en su mayoría con PyMes nacionales clasificadas por el sistema ERP.

Conclusión del análisis interno: CADENA DE VALOR:

La ventaja competitiva de la organización responde a su premisa “las personas están en el centro de nuestras decisiones”, puesto que se enfocan en la atención y experiencia de los clientes. También se destacan por las innovaciones tecnológicas implementadas en todos los ámbitos, desde herramienta de cambio para replantear permanentemente el modelo de negocio y los procesos vigentes, hasta su aplicación como base del ecosistema digital y en campañas de marketing. Además, la empresa destaca la importancia y bienestar de su fuerza laboral y la sinergia de los equipos interdisciplinarios, que son la base de su cultura, considerada como el principal diferenciador de la organización.

Análisis integral: FODA

Fortalezas

Liderazgo en el mercado nacional de emisión de tarjetas de crédito.

Crecimiento y mejora continua de su portfolio de productos y servicios tecnológicos orientados a la experiencia del cliente y la eficiencia en sus costos.

Alianzas estratégicas con Banco Galicia, Visa, Mastercard y American Express.

Modelo de gestión certificado bajo Normas ISO y reconocimientos de entidades evaluadoras de prestigio.

Cultura organizacional centrada en clientes y colaboradores.

Buen clima laboral, compromiso con el desarrollo profesional y empoderamiento personal.

Área especializada en monitorear y gestionar las experiencias, recomendaciones y disconformidades de los clientes en los numerosos canales de atención.

Mejores prácticas de big data, análisis y procesamiento de datos, gobierno de datos y ciberseguridad. Empleados informáticos fuera de convenios.

Debilidades

Tasas de interés más altas que la de otras financieras mientras que las tarjetas bancarizadas emplean tasas regularizadas por el BCRA.

Incremento acelerado de gastos y costos de inversiones.

Escasa cantidad de usuarios jóvenes (18 a 30 años); el grueso de los clientes de Naranja está en la franja etaria de 35 a 54 años, dejando una enorme porción de potenciales clientes sin atender.

Alta cantidad de morosos, malas referencias en redes sociales por reclamos de atención al cliente y pérdida sostenida de clientes durante los últimos años.

Implementación tardía de innovaciones en herramientas TICs. Tarjeta Naranja no está bancarizada, no forma parte de MODO y sus promociones no están generalizadas para todo el país ni para todos los comercios amigos.

Fin sponsoreo Selección Argentina.

Oportunidades

Cambios y creación de nuevos hábitos de consumo dispararon las compras por internet.

Crecimiento de operaciones en criptomonedas y alta demanda de productos y servicios financieros: el incremento de la economía informal empujó a usuarios a buscar servicios financieros alternativos a la banca tradicional.

Mayor acceso a compra de telefonía móvil sumado a la mejora de servicios dio lugar al crecimiento de usuarios de redes sociales, apps y demás servicios vinculados.

Evolución y expansión de TICs producto de la cuarentena obligatoria impulsaron alianzas estratégicas de empresas de servicios on demand: suscripciones, proveedores de streaming.

Planes del Estado para fomentar el consumo y la inclusión financiera: Ahora 12, Previaje, Cuenta Gratuita Universal.

Amenazas

Nuevas fuentes de servicios financieros formales e informales conllevan a un aumento de la competencia en la industria.

Modernización de la banca tradicional induce a la fidelización de los clientes que ya no se ven en la necesidad de recurrir a productos y servicios alternativos.

Servicios financieros con mejores condiciones ofrecidos en cadenas de supermercados.

Tarjetas de crédito emitidas por entidades no financieras: mutuales, clubes, etc.

Microcréditos de ANSES quita clientes del mercado.

Frecuentes ataques y amenazas cibernéticas de alta complejidad producen desconfianza hacia algunas marcas y hacia las nuevas alternativas de servicios financieros.

Disminución de márgenes financieros por inestabilidad del escenario económico.

Estafas piramidales en empresas financieras conducen a desconfianza del sistema.

MATRIZ BCG (Boston Consulting Group)

Se utiliza la Matriz BCG para evaluar los productos que integran el portfolio de la empresa a fin de asignar la estrategia más recomendable a cada uno acorde a la situación en la que se encuentran o perciben en el mercado.

Productos estrella: Las Tarjetas Naranja Visa, Naranja Mastercard (Contactless) y Naranja American Express; por su gran posicionamiento son las grandes generadoras de liquidez de la compañía, están en un mercado de alto crecimiento muy dinámico; son las que más participan de movidas como Cyber Monday, Black Friday y Hot Sale, además de los programas del gobierno como Ahora 12, entre otros. Producto de la cuarentena obligatoria por la pandemia de COVID-19, los canales digitales de Naranja evidenciaron una significativa curva de crecimiento resultando su fintech Naranja X la más favorecida, sumando 600.000 nuevos usuarios entre enero y septiembre de 2020 y puntualmente, en el tercer trimestre del mismo año este canal registró una participación del 56.4% sobre el total de ventas; es el producto que marca la trayectoria hacia donde evoluciona la compañía.

Producto interrogante: Naranja Pos y Toque, Tienda Naranja y Naranja Viajes. Naranja Pos y Toque son terminales de pago con tarjetas que operan en un mercado de alto crecimiento, pero han llegado tarde respecto a los lectores de Mercadopago e innovaciones de lectores de Prisma Medios de Pago S.A. y Fiserv, cuyas tasas/comisiones son inferiores; sin embargo, han llegado a sumar 60.000 cuentas en el primer semestre del 2020. La Tienda Naranja pasó de tener de talón de Aquiles a programas como Hot Sale y Cybermonday para convertirse en un atractivo Marketplace de los Comercios Amigos, duplicando su facturación por tercer trimestre consecutivo, alcanzando \$ 742 millones entre julio y septiembre del 2020. Naranja Viajes resultó el servicio más afectado por el aislamiento obligatorio, aunque se continuó trabajando con perspectivas a futuro en nuevas alianzas y opciones vinculadas a la experiencia de viajar.

Productos vaca: HBO GO, Tarjeta Naranja, Seguros y Asistencias, Préstamos Personales. Como muchos de los productos del portfolio Naranja, las suscripciones al servicio on demand HBO GO crecen por la estrategia cross-selling o venta cruzada; los Préstamos Personales pasaron a ser un producto 100% online incorporando retiro por cajero automático para personas no bancarizadas. El 66% de las ventas de los Seguros y Asistencias se dieron por canales digitales, alcanzando al cierre del tercer trimestre de 2020 las 2.1 millones de pólizas, casi el doble de los registros en comparación al primero y segundo trimestre de ese año, pero 16% por debajo al año anterior. La Tarjeta Naranja ganó posiciones por medio de AJNARAN “tarjeta en el acto” alcanzando a ser la tercera tarjeta del mercado en la Argentina. Con AJNARAN sumó 12.623 plásticos en 2017, esa cifra se duplicó en 2018, y se incrementó en 13.440 más en 2020.

Producto perro: Editorial y Revistas Convivimos y CIMA. La revista CIMA es regional y se sumó tras la fusión con Tarjeta Nevada en 2018; la revista Convivimos se convirtió en la de mayor tirada de todo el país, sin embargo, tanto los libros infantiles como las revistas editoriales decrecieron en 2019; CIMA perdió 135.000 suscriptores ese año, mientras que Convivimos perdió alrededor de 125.000 suscriptores entre 2017 a 2019.

Marco Teórico

Debido al prolongado confinamiento obligatorio por la pandemia de COVID19, gran parte de la población se vio obligada al uso de tecnología financiera, resultando en una aceleración en la expansión de este sector y una gran oportunidad para nuevos participantes en el negocio. La empresa en estudio es una de las tantas empresas que aprovechó dicho contexto para aumentar su participación en el mercado. La planificación estratégica, respaldada por el CMI, se constituye en una herramienta de gran utilidad para responder a las nuevas coyunturas.

Cuando se habla de planificación, se encuentran tantas definiciones como autores, sin embargo, hay un común denominador: hablar sobre «decidir hoy lo que se hará en el futuro» (Sainz de Vicuña Ancín, 2017). En concordancia, para Robbins y Coulter (2014) tiene que ver tanto con los fines (el qué) como con los medios (el cómo). Se trata de un proceso para definir los objetivos de la organización, establecer las estrategias para alcanzarlos, así como desarrollar los planes para integrar y coordinar las actividades laborales.

La estrategia constituye el modo en que una organización acopla sus capacidades con las oportunidades que presenta el mercado para alcanzar los objetivos; lo que significa que, al formular la estrategia, se debe conocer y entender cabalmente a su industria. J. B. Quinn (1998) lamenta que, con frecuencia, las supuestas estrategias que se pretenden crear en todos los niveles de las organizaciones, “de ninguna manera son estrategias”, puesto que ignoran los principios estratégicos más fundamentales, carecen de cohesión, flexibilidad, impulso, sentido de ubicación ante adversarios hábiles y de otros criterios captados de los análisis históricos.

En esencia, un plan estratégico es el plan de juego de una empresa y debe contar con uno bueno para competir con éxito. Consta de tres fases básicas: formulación, implementación y evaluación de estrategias; cada una de las cuales exige un tipo determinado de control (David, 2013). Efectivamente, cada vez más, la planeación y el control se consideran como un sistema interrelacionado, donde junto con técnicas para el control parcial, fueron desarrollados dispositivos de control para medir el desempeño general de una empresa (o una división integrada o proyecto dentro de ella) frente a las metas totales (Koontz, Weihrich y Cannice, 2012).

El Cuadro de Mando Integral (balanced scorecard), creado y presentado en 1992 por Kaplan y Norton en un artículo para el *Harvard Business Review*, es una herramienta administrativa que contribuye a alinear los objetivos estratégicos de una compañía con sus

actividades operacionales, presentando así, un enfoque complementario a las herramientas de planeación estratégica que se concentran en el desarrollo de objetivos de alto nivel (Koontz et al., 2012). Traduce la misión y la estrategia de una organización en un conjunto de medidas de desempeño, desmembrándolos en objetivos que son supervisados por medio del establecimiento de metas mensurables, conocidas como indicadores de desempeño. También crea un mapa estratégico, utilizando un lenguaje simplificado que facilita la comunicación y garantiza que la alta dirección tenga una visión rápida, pero comprensiva de su negocio. Otro punto a destacar de la herramienta consiste en poder integrar, en forma simultánea, modelos de excelencia en gestión (americano, europeo y brasileño), potenciando los beneficios otorgados por cada uno de los modelos al desplegarlos en las perspectivas del cuadro de mando. Estos modelos trabajan con acciones de mejora continua que pueden tornar las empresas mejores y más competitivas, pero no ofrecen un conjunto de herramientas de control (Da Silva, Tejedor, y Tejedor, 2014). Por otra parte, respecto a otras herramientas de Business Intelligence (BI), como pueden ser los sistemas de soporte a la decisión o los sistemas de información ejecutiva, la diferencia con el CMI radica en que las primeras están más enfocadas al rastreo de indicadores y el CMI se basa más profundamente en el análisis metódico de la información; además, es bastante habitual que el CMI esté gestionado por la dirección general de la empresa, mientras que otras herramientas de BI van más encaminadas hacia la dirección departamental (Retos en Supply Chain EAE Business School, s.f.).

El CMI pone de relieve tanto los objetivos financieros como los no financieros para evaluar la actuación a corto y largo plazo, presenta un enfoque multidimensional y mide el rendimiento corporativo desde cuatro perspectivas equilibradas: financiera, cliente, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento. La perspectiva financiera hace referencia a la rentabilidad y su importancia radica en dar a conocer a los accionistas información precisa y actualizada sobre el desempeño financiero de la empresa y si el negocio está siendo rentable de acuerdo con las metas estratégicas establecidas. La perspectiva del cliente brinda información acerca de lo que la empresa requiere llevar a cabo para garantizar la retención y adquisición de clientes, y con base a ello, se definen indicadores que ayudarán a responder a las expectativas de los clientes; de esto depende en gran parte la generación de ingresos que se verán reflejados en la perspectiva financiera. La perspectiva de procesos internos se concentra en aquellos que son clave para la organización; se busca la alineación de las actividades de los colaboradores con los procesos clave a fin de mejorar

los procedimientos internos que conforman la cadena de valor. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica a la infraestructura de la empresa y su capacidad de mejora continua, el punto principal está en el talento humano el cual funge como el medio para alcanzar el nivel de excelencia y lograr los objetivos estratégicos (Kaplan y Norton, 2002).

Sainz de Vicuña Ancín (2017), se enfoca en los aspectos a tener en cuenta a la hora de implementar el CMI. Afirma que esta herramienta permite controlar el avance de la actividad, identificar las causas que generan las desviaciones y tomar medidas correctivas. Además, menciona que al definir los indicadores que se emplearán en el CMI, no se consideran en términos contables o financieros, sino que se incorporan todos los factores críticos en los resultados de la actividad, aunque sean intangibles. Finalmente, destaca que la bondad de este sistema de seguimiento radica en que a partir de dos sencillos gráficos, el mapa estratégico y el tablero de mando, se visibiliza toda la estrategia definida en el plan estratégico y los principales indicadores que se utilizarán para su seguimiento. Concluye en que el CMI debe ser el resultado de un despliegue de objetivos derivados del plan estratégico.

A fin de reducir las ineficiencias en los procesos centrales de la organización y alcanzar la eficiencia en la comunicación, se implementará la metodología propuesta por Kaplan y Norton que consiste en la gestión a través de la medición de desempeño de los procesos creadores de valor mediante la adopción de una herramienta para medir las actividades de la compañía en términos de su visión y estrategia alineando tanto horizontal como verticalmente, en un mapa estratégico, la ejecución de la estrategia, y dirigir a la empresa hacia los resultados proyectados.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema:

El dinámico escenario macroeconómico, sumado a los cambios en los hábitos de consumo, acelerados por el prolongado confinamiento obligatorio por la pandemia de COVID19, generaron en las empresas desafíos de adaptación e implementación de innovaciones y tecnología para poder hacer frente a las nuevas necesidades y adaptarse a los crecientes requerimientos del sector, manteniendo una ventaja competitiva viable.

Del análisis FODA se desprende que la firma presenta problemas en la atención de sus clientes, tanto con los usuarios como con los comercios adheridos. No se ha trabajado bien en la eficiencia y calidad de los servicios brindados, y sobre todo, en la velocidad de respuesta y atención de reclamos y consultas; tampoco en la captación de nuevos clientes, la cartera se concentra en la franja etaria que va de los 35 a los 55 años. Respecto a los comercios adheridos, comparado con los servicios ofrecidos por los principales competidores como Mercadopago, Fiserv, Prisma y algunos bancos, se ha implementado de forma tardía las nuevas tecnologías que representan los principales canales de pago y además, las tasas y comisiones son más elevadas. La billetera electrónica Naranja X también llegó más tarde que Mercadopago y está en desventaja respecto a MODO porque este concentra a los usuarios bancarizados.

Justificación del Problema:

Es evidente que la empresa ha invertido en el fortalecimiento y transformación del negocio digital para constituir el ecosistema de productos y servicios interconectados, sumado a las nuevas sucursales del futuro que garantizan la presencia física en cada ciudad importante del país, orientando la gestión del negocio hacia el compromiso con el desarrollo sostenible, acorde a las nuevas exigencias del mercado. Sin embargo, los nuevos servicios tecnológicos no han logrado satisfacer las exigencias de los usuarios generando disconformidades que han llegado a escalar en escraches digitales y reclamos en Defensa del Consumidor, lo cual impacta de sobremanera en la reputación de la imagen corporativa, disuadiendo el interés de posibles nuevos clientes. Respecto a la captación de nuevos clientes, indefectiblemente la pandemia desencadenó en una oportunidad de crecimiento para la industria, pero esto también llevó a que muchos de los sectores formales fueran bancarizados ocasionando una disminución en la oferta de clientes; al mismo tiempo, por desconocimiento del sistema, por un lado, y además por incremento en la economía informal, hay un importante porcentaje de la población que no está bancarizada, y junto con los de la franja etaria

que va desde los 13 a los 30 años, representan un importante potencial de clientes a atender con los que se podría aplicar el sistema con el que ya cuenta Naranja, de score crediticio basado en análisis de Big Data y técnicas de Machine Learning.

Debido principalmente a problemas de comunicación, los comercios amigos terminan poniendo a Naranja en tercer lugar como opción de pago, después de los sistemas provenientes de la banca tradicional y de Mercadopago.

Conclusión diagnóstica:

El propósito de Tarjeta Naranja es “facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona”, y su filosofía “las personas en el centro de nuestras decisiones”. Es claro que la estrategia de la empresa está dirigida hacia la satisfacción de los clientes. El CMI es una herramienta de gestión cuya fortaleza radica en la mejora continua y es muy valiosa porque comunica la estrategia a toda la organización y la implementa por medio de medidas de desempeño a partir de cuatro perspectivas balanceadas: financiera, clientes, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento. Destaca los objetivos financieros como los no financieros para evaluar la actuación a corto y largo plazo de una organización; enfatiza que un fuerte mejoramiento en las medidas no financieras (satisfacción de los clientes y calidad del producto, por ejemplo) implicaría la creación de un valor económico futuro. Por medio de indicadores de desempeño se crea un sistema de información que permite detectar a tiempo las desviaciones de las metas o de las estrategias planteadas, facilitando la toma de decisiones respecto a las acciones correctivas y preventivas para mejorarlos. El CMI proporcionará a la organización una fotografía dinámica de su estrategia a fin de poder hacer uso de sus fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno e incrementar la rentabilidad.

Plan de implementación

Naranja S.A. es una compañía con buen posicionamiento en todo el país, que se desarrolla en una industria en constante crecimiento. La coyuntura actual de Argentina es dinámica y presenta oportunidades para el sector. Haciendo uso de sus fortalezas, la empresa emprende un camino para aprovechar dichas oportunidades y disminuir sus debilidades, es decir, que los nuevos objetivos planteados están en línea no solo con dicho cometido sino también, con la visión, misión y valores que la caracterizan.

Objetivo general:

Incrementar la rentabilidad de la empresa 15% por medio de una estrategia de crecimiento en ventas gestionada a través de la implementación de un cuadro de mando integral en un periodo de 42 meses, a partir de julio de 2022 a diciembre de 2025.

Justificación: Se busca incrementar 15% la rentabilidad de la compañía ya que se estima un crecimiento del mercado potencial por encima del 22% anual durante el periodo 2020-2025, siendo la Argentina uno de los países con mayor expansión en la región (iProUP, 2021).

Objetivos específicos:

- 1- Incrementar los ingresos por venta 25% para fines del 2025 dándole mayor visibilidad a la Tienda Virtual Naranja y estableciendo alianzas con Comercios Amigos.

Según el estudio “El futuro del retail” elaborado por una empresa de investigación de mercado para Google, se espera que las ventas online en el país se incrementen un 56% para 2025 (Casas, 2021). Además, hay una tendencia a realizar pagos en dispositivos al alcance de la mano, lo que significa que el crecimiento del ecommerce va de la mano con el de las fintech, y viceversa; también añade que en Argentina existe un alto porcentaje de informalidad y, por ende, personas que no están bancarizadas, y tampoco tienen acceso al crédito, razón por la que buscan financiarse con fuentes alternativas a la banca tradicional (Antón, 2021).

- 2- Aumentar 50% la fidelidad de clientes en el periodo comprendido entre julio de 2022 y diciembre de 2025.
- 3- Incrementar la participación en el mercado 5% incorporando nuevos clientes por medio de promociones en el plazo que va de julio de 2022 a diciembre de 2025.

Nunes, & Dreze (2006) y Barquero (2007) citados por Peña Escobar, Ramírez Reyes y Osorio Gómez (2015), coinciden en que la estrategia de fidelización de clientes es capaz de generar

importantes beneficios para una organización; siendo los más destacados: mejora en la cartera y recaudo, reducción de los costos de atención a los clientes, incremento en los ingresos por mayores ventas a los clientes más rentables, ventas cruzadas, entre muchos otros.

- 4- Incrementar la eficiencia en la comunicación interna 25% en un lapso de 42 meses a partir de julio de 2022, por medio de la implementación de una red social empresarial y mural corporativo.

De acuerdo a The McKinsey Global Institute las empresas que utilizan herramientas digitales para mejorar su comunicación interna alcanzan entre un 20 y 25% de productividad en sus equipos de trabajo; a un 66% les ayuda a construir mejores relaciones entre sus colegas y un 77% siente que impacta positivamente en el desempeño laboral diario. Esto se da por una mejor interacción entre los colaboradores, fomentar el diálogo y el intercambio de ideas, lo que conduce a generar mejores estrategias para alcanzar las metas, además de instalar una cultura de colaboradores integrados y motivados (AlexaCor, 2021).

- 5- Profesionalizar al 100% del personal de ventas para conocer los nuevos servicios incorporados y mejorar en la calidad de atención, en el periodo julio 2022 – octubre 2023.

Según un trabajo de investigación, se destaca la importancia de la profesionalización de las empresas enfocada en la manera de vender y en los cambios que exigen los clientes. Las nuevas tecnologías han revolucionado la forma en que se concibe el comercio, y contar con personal formado y capaz de analizar los datos, identificar debilidades y fortalezas, e implementar a tiempo los cambios necesarios será indispensable para sobrevivir a la revolución tecnológica. El futuro empresarial está en la profesionalización de sus directivos y personal cualificado en relación a la gestión de ventas (Bustos, 2020).

Alcance

A fin de incrementar las ventas de la compañía y que ello se traduzca en un aumento del 15% en la rentabilidad de la empresa, se propone trabajar en el crecimiento de la cartera de clientes en el mercado actual, en el aumento de suscripciones del portfolio de productos o ventas a los clientes actuales como parte de una campaña de fidelización, y en el incremento de ventas en Comercios Amigos impulsado por promociones especiales y dando mayor visibilidad a la Tienda Virtual Naranja. Los planes serán abordados por medio de un cuadro de mando integral para

asegurar su alineación con la visión y estrategia de la compañía, durante un periodo de 42 meses, a partir de julio de 2022 hasta diciembre de 2025.

Recursos

Humanos: responsables y colaboradores de cada área involucrada (tribus y CoEs). Capacitador externo (CE) para profesionalizar al personal de ventas.

Físicos: Sala de capacitaciones/reuniones y otras. Oficina para el CE en casa central de la compañía durante el tiempo que dure el servicio. Computadoras equipadas (cámara, micrófono, parlantes, impresoras, proyector) y teléfonos. Librería. Material publicitario.

Sistemas informáticos: Internet, sistema streaming (para las capacitaciones, entrevistas y reuniones a distancia), sistema de gestión integral ERP (Planificación de Recursos Empresariales), NPS (herramienta digital que mide la satisfacción de los clientes), y big data + machine learning (juntas constituyen la herramienta empleada actualmente para segmentación y gestión de mora, entre otras aplicaciones).

Económicos y financieros.

Etapas táctica - acciones específicas

Plan de acción 1

1- Incrementar los ingresos por venta 25% para fines del 2025 dándole mayor visibilidad a la Tienda Virtual Naranja y estableciendo alianzas con Comercios Amigos.

Acciones específicas: (ver despliegue de la táctica 1 en Anexo 8 – Plan de acción 1)

Se establecen nuevos convenios comerciales para incorporar productos y servicios a precios promocionales en la tienda virtual, atrayendo así a los clientes de Naranja a este canal y potenciando las ventas en el mismo (5 meses). A su vez, se elaboran campañas para los comercios adheridos a fin aumentar su visibilidad y atractivo; por ejemplo: “*en el mes del amigo paga todas tus compras en 6 cuotas sin interés en nuestros Comercios Amigos*”; donde los comercios han de pagar por cada venta una tasa reducida, como las de ventas en 1 pago o plan z. Para el resto del año, se puede trabajar con 1 día de promoción especial por semana (2 meses para elaborar y 36 meses de implementación). Para trabajar la visibilidad, se entrega anualmente material publicitario básico (kit calcos de puerta y de pago QR) para identificar a los Comercios Amigos desde sus

frentes y mostrador/cajas, además de marcar la ubicación de cada uno en el mapa de la app NX y de la web de Naranja (entrega de material publicitario 1 vez al año en 2022 y 2024).

Una vez definidas todas las campañas, se realiza un cronograma de los planes de marketing referente a estos canales, la tienda virtual y los comercios amigos (1 mes). La difusión de las promociones y campañas de la tienda virtual, se realizan por los medios de comunicación habituales de Naranja (cada vez que sea pertinente: se considera para el cálculo como la publicidad de 1 producto, la tienda virtual, durante 182 días no corridos pero que equivalen a 6 meses, 2 en 2023, 2 en 2024 y 2 en 2025).

Medición y control de desempeño (objetivo específico 1): por medio del indicador *Rentabilidad del canal*, en forma trimestral (ver especificaciones del indicador en Anexo 5 – Cuadro 3). De ser necesario, se realiza una revisión del plan a fin de ajustar y corregir desviaciones.

Plan de acción 2

2- Aumentar 50% la fidelidad de clientes en el periodo comprendido entre julio de 2022 y diciembre de 2025.

3- Incrementar la participación en el mercado 5% incorporando nuevos clientes por medio de promociones en el plazo que va de julio de 2022 a diciembre de 2025.

Acciones específicas: (ver despliegue de la táctica 2 en Anexo 8 - Plan de acción 2)

Se realiza un ciclo de reuniones para conformar un equipo de inteligencia comercial (1 mes), a fin de desarrollar un producto mínimo viable (MVP) de promoción para atraer a potenciales clientes de generación Z (nativos digitales menores de 30 años), y para crear un programa de fidelización de los clientes (2 meses). La difusión del MVP se ha de realizar por las redes sociales utilizadas por este grupo etario (36 meses). Para el programa de fidelización, primero se procederá a realizar una segmentación por medio de las herramientas de procesamiento de datos (machine learning – big data) para agrupar a los clientes más rentables de la compañía, utilizando como criterio el monto de compra mensual (1 mes). Una vez conformado el segmento de clientes a fidelizar, se procede a desarrollar una oferta personalizada acorde al score del cliente, que va desde descuentos especiales, acceso a vouchers de productos del ecosistema a precio promocional, hasta ampliaciones escalonadas del límite crediticio, a fin de ganar su lealtad e incrementar su consumo (2 meses). La evolución del score del cliente se actualizará mensualmente y comunicará en

simultáneo con la oferta personalizada a la que puede acceder, por medio de la app NX y web de Naranja (36 meses), lo que incentivará el incremento en las compras por este canal.

Medición y control de desempeño: para el objetivo específico 2, por medio de los indicadores *Tasa de incremento de ventas del segmento* e *Índice de satisfacción del cliente*, en forma semestral (ver especificaciones del indicador en Anexo 5 – Cuadro 4). Y para el objetivo específico 3, por medio de los indicadores *Tasa de retención de clientes* y *Tasa de crecimiento de clientes*, en forma anual (ver especificaciones de los indicadores en Anexo 5 - Cuadro 5). De ser necesario, se realiza una revisión del plan a fin de ajustar y corregir desviaciones.

Plan de acción 3

- 4- Incrementar la eficiencia en la comunicación interna 25% en un lapso de 42 meses a partir de julio de 2022, por medio de la implementación de una red social empresarial y mural corporativo.

Acciones específicas: (ver despliegue de la táctica 3 en Anexo 8 - Plan de acción 3)

Se realiza un ciclo de reuniones a fin de determinar los lineamientos y viabilidad técnica – legal de un plan para promover la interacción y participación de los colaboradores, el compromiso e involucramiento con las metas y cultura de la organización e incrementar la eficiencia en la comunicación interna, además de trabajar el bienestar y la motivación a fin de retener a los talentos (1 mes). Para ello, se conformará un equipo interdisciplinario (1 mes) para determinar los requisitos necesarios para poder desarrollar el modelo de comunicación interactiva e intuitiva en formato app para acceder/visualizar desde Smart TV (mural corporativo), tablets y teléfonos celulares de todo el personal, y además en formato web para acceder desde las computadoras dentro de la empresa y sucursales (1 mes). El modelo va a permitir seleccionar el alcance de la comunicación y modalidad, la instancia formal e informal, consultas e intercambios, seguimiento de trámites, nacimientos y cumpleaños de la semana en cada sucursal, fechas festivas, los nuevos ingresos, ascensos, promociones y reclutamiento interno, galardones y reconocimientos, consejos y prevención de riesgos, tips de ahorro de recursos, orden y salud, actividades recreativas, información diaria, y mucho más. Una vez terminada la configuración básica del modelo (2 meses), se procede con la prueba piloto y control de desempeño del mismo (1 mes). Luego, se continúa con el empadronamiento voluntario de los dispositivos móviles de todo el personal (1 mes), para finalmente implementar en toda la organización (36 meses). Como se trata de un

programa con continuo flujo de información, requiere de seguimiento, actualización, control y ajustes periódicos mientras esté en funcionamiento.

Medición y control de desempeño (objetivo específico 4): por medio del indicador *Grado de satisfacción del personal*, antes de la implementación del plan y luego semestralmente; y del indicador *Productividad*, en forma anual (ver especificaciones de los indicadores en Anexo 5 - Cuadro 6). De ser necesario, se realiza una revisión del plan a fin de ajustar y corregir desviaciones.

Plan de acción 4

5- Profesionalizar al 100% del personal de ventas para conocer mejor los nuevos servicios incorporados y en la calidad de atención, en el periodo julio 2022 – octubre 2023.

Acciones específicas: (ver despliegue de la táctica 4 en Anexo 8 - Plan de acción 4)

Búsqueda, selección y contratación de un capacitador, preferentemente un Lic. en comercialización, experto en implementación de innovaciones y técnicas de venta (1 mes). Para desarrollar la propuesta de capacitación, le sucede un ciclo de reuniones del experto con los responsables de comercialización, los de recursos humanos y los equipos de inteligencia comercial afectados al plan (1 mes). Se establece un cronograma de capacitaciones a distancia para todas las sucursales del país, de modo que cada colaborador sea afectado por 3 clases de 40 minutos cada una (1 mes). Se realizan las capacitaciones en nuevas prácticas de venta e interacción con clientes por medio de canales digitales y mixtos, y en desarrollo de la empatía y escucha activa (12 meses). En la semana posterior, al finalizar la capacitación, personal de RRHH de cada sucursal procede a realizar la evaluación del impacto de la capacitación en el personal, así como la motivación por las destrezas adquiridas y satisfacción de haber sido involucrado en el presente plan, para luego enviar las evaluaciones a la oficina asignada al capacitador en Casa Central. Luego de procesar y analizar los resultados obtenidos de las sucursales ya capacitadas, el experto procede a elaborar un informe que es presentado en forma trimestral. En cada reunión con los responsables del plan, el capacitador presenta el informe, responde a las consultas y brinda recomendaciones.

Medición y control de desempeño (objetivo específico 5): por medio de los indicadores *Desempeño del personal en una capacitación*, medido luego de la capacitación por medio de una evaluación de múltiple choice, y el *Grado de satisfacción del personal tras una capacitación*, medido por una encuesta en línea a pocos días de la capacitación (ver especificaciones de los indicadores en el Anexo 5 – Cuadro 7).

Diagrama de Gantt

Se expone el tiempo de dedicación previsto para los diferentes planes de acción a lo largo del tiempo total determinado de 42 meses, a partir de julio de 2022 a diciembre de 2025.

Tabla 1. Diagrama de Gantt

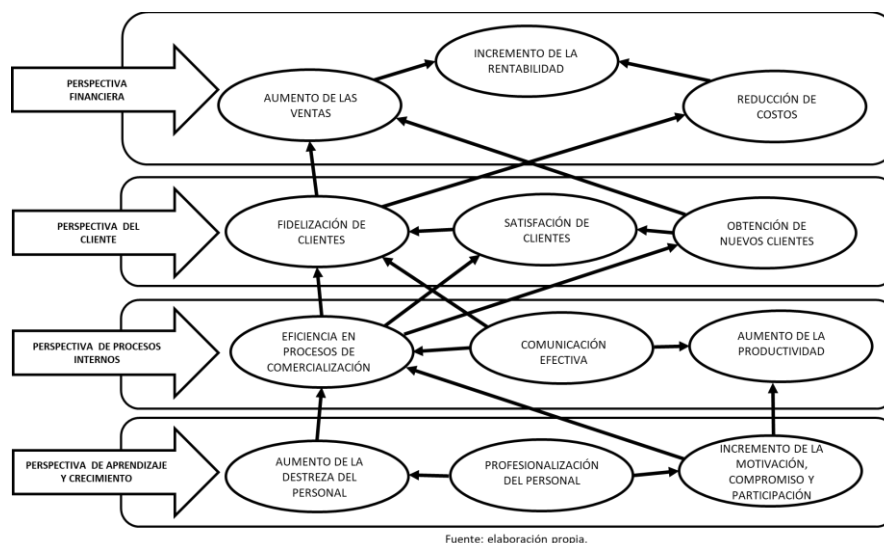
Perspectiva	Acciones específicas	2022				2023				2024				2025																
		J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N
Financiera	Reunión de Directorio (lineamientos del plan) y viabilidad legal	■																												
	Conformación de un equipo	■																												
	Nuevos convenios comerciales																													
	Elaboración campañas para Comercios Amigos (CA)																													
	Cronograma de planes de marketing																													
	Presentación de propuestas a CA																													
	Firma de convenios																													
	Entrega de material publicitario a CA																													
	Cronograma de campañas y promociones de Marketing																													
	Difusión de campañas y promociones																													
	Implementación de campañas con CA																													
	Control intermedio, revisión/ajustes del plan																													
Control final del plan y elaboración de informe																														
Clientes	Reunión de Directorio (lineamientos del plan) y viabilidad legal	■																												
	Conformación de un equipo	■																												
	Desarrollo del MVP y prueba piloto																													
	Creación del programa de fidelización																													
	Segmentación de clientes a fidelizar																													
	Desarrollo de ofertas personalizadas según score y prueba piloto																													
	Comunicación dinámica de oferta/score por App y web																													
	Difusión del MVP																													
Control intermedio, revisión/ajustes del plan																														
Control final del plan y elaboración de informe																														
Procesos internos	Reunión de Directorio (lineamientos del plan) y viabilidad legal	■																												
	Conformación de un equipo	■																												
	Determinación de los requisitos del modelo a desarrollar																													
	Desarrollo de modelo para comunicación interna (app y web)																													
	Prueba piloto de configuración básica del modelo y control																													
	Empadronamiento teléfonos del personal																													
	Implementación																													
Seguimiento, mantenimiento, control periódico, ajustes																														
Control final del plan y elaboración de informe																														
Aprendizaje y crecimiento	Reunión de Directorio (lineamientos del plan) y viabilidad legal	■																												
	Búsqueda, selección y contratación de un capacitador																													
	Reuniones para desarrollar la propuesta de capacitación																													
	Cronograma capacitaciones a distancia para todas las sucursales																													
	Capacitaciones del personal de ventas																													
	Evaluación de la capacitación																													
	Encuesta de satisfacción																													
	Procesamiento de resultados, análisis y elaboración de informe																													
Presentación informe de resultados y recomendaciones																														

Fuente: elaboración propia

Mapa estratégico

Se visualiza la relación de causa – efecto entre los objetivos específicos que se despliegan en cada una de las perspectivas abordadas por el modelo.

Tabla 2. Mapa estratégico.



Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Ecuación del indicador	Frecuencia de medición	Parámetros de referencia			Resultado
					VERDE	AMARILLO	ROJO	
Financiera	Incrementar la rentabilidad de la empresa 15% por medio de una estrategia de crecimiento en ventas gestionada a través de la implementación de un cuadro de mando integral en un periodo de 42 meses a partir de julio de 2022.	Rentabilidad de la empresa	$(\text{Ganancia neta}/\text{Patrimonio Neto}) \times 100$	Semestral	más del 15%	entre el 10% y el 15%	menos del 10%	
		ROI	$[(\text{Ganancia} - \text{Inversión})/\text{Inversión}] \times 100$	Semestral	más del 150%	entre el 100% y el 150%	menos del 100%	
	Incrementar los ingresos por venta 25% para fines del 2025 dándole mayor visibilidad a la tienda virtual y estableciendo alianzas con comercios amigos.	Rentabilidad	Ingresos por ventas del canal/Costos totales	Trimestral	más del 20%	entre el 10% y el 20%	menos del 10%	
Clientes	Aumentar 50% la fidelidad de clientes en el periodo comprendido entre julio de 2022 y diciembre de 2025.	Tasa de incremento de ventas del segmento	$[(\text{Ventas del segmento en periodo P1} - \text{Ventas del segmento en periodo P0}) / \text{Ventas del segmento en periodo P0}] \times 100$	Semestral	más del 6%	entre el 2% y el 6%	menos del 2%	
		Índice de satisfacción del cliente	$(\text{cantidad de clientes satisfechos}/\text{cantidad de clientes encuestados}) \times 100$	Semestral	más del 70%	entre el 50% y el 70%	menos del 50%	
	Incrementar la participación en el mercado en 5% incorporando nuevos clientes por medio de promociones en el plazo que va de julio de 2022 a diciembre de 2025.	Tasa de retención de clientes	$[(\text{N}^\circ \text{ clientes al final del periodo} - \text{N}^\circ \text{ clientes nuevos del periodo}) / \text{N}^\circ \text{ clientes al principio del periodo}] \times 100$	Anual	más del 20	entre el 10% y el 19%	menos del 10%	
		Tasa de crecimiento de clientes	$[(\text{N}^\circ \text{ clientes nuevos en el periodo P1} / \text{N}^\circ \text{ clientes en el periodo P0})] \times 100$	Anual	más del 10%	entre el 5% y el 10%	menos del 5%	
Procesos internos	Incrementar la eficiencia en la comunicación interna 25% en un lapso de 42 meses a partir de julio de 2022, por medio de la implementación de una red social empresarial y mural corporativo.	Grado de satisfacción del personal	$(\text{N}^\circ \text{ de personal que manifestaron satisfacción} / \text{N}^\circ \text{ de personal encuestado}) \times 100$	Semestral	más del 90%	entre el 60% y el 90%	menos del 60%	
		Productividad	Utilidades/Gastos relativos al personal	Anual	más del 20	entre el 10% y el 19%	menos del 10%	
Aprendizaje y crecimiento	Profesionalizar al 100% del personal de ventas para conocer mejor los nuevos servicios incorporados y en la calidad de atención, en el periodo julio 2022 – abril 2023.	Desempeño del personal en una capacitación	$(\text{N}^\circ \text{ de personal que aprobaron la capacitación} / \text{N}^\circ \text{ total de personal que tomaron la capacitación}) \times 100$	Semestral	más del 90%	entre el 60% y el 90%	menos del 60%	
Aprendizaje y crecimiento	Profesionalizar al 100% del personal de ventas para conocer mejor los nuevos servicios incorporados y en la calidad de atención, en el periodo julio 2022 – abril 2023.	Grado de satisfacción del personal.	$(\text{N}^\circ \text{ de personal que manifestaron satisfacción} / \text{N}^\circ \text{ de personal encuestado}) \times 100$	Tras la capacitación y luego semestral	más del 90%	entre el 60% y el 90%	menos del 60%	

Fuente: elaboración propia

Presupuesto total

En el Anexo 11 se visualizan los presupuestos de cada uno de los planes de acción.

Tabla 4. Presupuesto total

Presupuestos	2022	2023	2024	2025
plan de acción 1	\$ 11.721.000,00	\$ 59.170,13	\$ 27.814.013,94	\$ 131.187,34
plan de acción 2	\$ 403.900,00	\$ 7.583.982,00	\$ 11.292.549,20	\$ 15.415.444,99
plan de acción 3	\$ 627.000,00	\$ 2.968.530,00	\$ 4.420.141,17	\$ 6.581.590,20
plan de acción 4	\$ 803.556,00	\$ 7.928.970,66		
Total	\$ 13.555.456,00	\$ 18.540.652,79	\$ 43.526.704,31	\$ 22.128.222,54

Fuente: elaboración propia

Flujo de fondos, VAN, TIR, ROI

Tabla 5. Flujo de fondos

	0	1	2	3
CONCEPTOS	2022	2023	2024	2025
INGRESOS				
Ingresos por Plan de acción 1		\$ 11.820.193,44	\$ 35.200.536,06	\$ 52.413.598,19
Ingresos por Plan de acción 2		\$ 2.364.038,69	\$ 10.560.160,82	\$ 15.724.079,46
Ingresos por plan de acción 3		\$ 2.364.038,69	\$ 7.040.107,21	\$ 10.482.719,64
Ingresos por plan de acción 4		\$ 4.728.077,38	\$ 10.560.160,82	\$ 26.206.799,10
Total ingresos		\$ 21.276.348,19	\$ 63.360.964,90	\$ 104.827.196,38
EGRESOS				
Gastos operativos		-\$ 855.019,29	-\$ 1.273.123,73	-\$ 1.895.681,23
Egresos por plan de acción 1		-\$ 59.170,13	-\$ 27.814.013,94	-\$ 131.187,34
Egresos por plan de acción 2		-\$ 7.583.982,00	-\$ 11.292.549,20	-\$ 15.415.444,99
Egresos por plan de acción 3		-\$ 2.968.530,00	-\$ 4.420.141,17	-\$ 6.581.590,20
Egresos por plan de acción 4		-\$ 7.928.970,66	\$ -	\$ -
Depreciaciones		\$ -	\$ -	\$ -
Total egresos		-\$ 19.395.672,09	-\$ 44.799.828,04	-\$ 24.023.903,77
Utilidad bruta		\$ 1.880.676,10	\$ 18.561.136,87	\$ 80.803.292,61
IMP GANANCIAS		\$ 658.236,64	\$ 6.496.397,90	\$ 28.281.152,41
Utilidad neta		\$ 1.222.439,47	\$ 12.064.738,96	\$ 52.522.140,20
Depreciaciones		\$ -	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	-\$ 1.545.054,40			
Recupero capital				\$ 1.545.054,40
Valor de desecho				0
Inversiones	-\$ 13.555.456,00			
TOTAL AÑO ESTÁTICO	-\$ 15.100.510,40	\$ 1.222.439,47	\$ 12.064.738,96	\$ 54.067.194,60
Tasa K (de referencia):	0,53	Fuente: Tasa mínima para plazos fijos 24/06/2022 del BCRA.		
VAN	\$ 3.887.762,92		Beneficios	\$ 189.464.509,47
TIR	73%		Costos	\$ -103.319.914,29
			ROI	83%

Fuente: elaboración propia

Luego de observar los resultados obtenidos, se concluye: con un ROI de 83%, significa que por cada \$1.000 que se inviertan en la propuesta, se generarían para la empresa \$830. Respecto a los indicadores VAN y TIR, ambos son positivos y mayores a 0, incluso el TIR es mayor a la tasa de referencia utilizada de 53%, por lo que es viable para la empresa llevar a cabo la inversión de la propuesta presentada en este reporte de caso.

Se presenta el cálculo del capital de trabajo en el Anexo 12.

Conclusiones

En la actualidad, Naranja es una de las empresas con mayor popularidad y reconocimiento en el país; a nivel nacional, su Tarjeta Naranja ocupa el tercer lugar y es la segunda mejor empresa para trabajar. Todo esto lo ha conseguido gracias a su estrategia y la cultura misma de la organización, enfocada en poner en el centro a las personas. Por otro lado, la industria financiera a la pertenece se encuentra en constante crecimiento, y dado el contexto actual del país, representa una gran oportunidad para ampliar la cartera de clientes y aumentar así sus ganancias.

Por medio de la propuesta de este reporte de caso, se busca fortalecer esa dirección estratégica, focalizada en la experiencia del cliente, adaptando a la organización a las actuales exigencias del mercado y coyuntura, a fin de lograr una ventaja competitiva. La eficiencia en la comunicación interna y la capacitación al personal de ventas se traducen en un refuerzo a los principios mismos de la organización, canalizando en la mejora en la atención, elevando el valor de la marca, aumentando la incorporación y fidelización de clientes y por tanto, en una reducción de costos y aumento en los ingresos. A su vez, por medio de publicidades dirigidas a la generación Z, se aspira ampliar y renovar la cartera de clientes; también se incorporó una mejora en el servicio digital a fin de incentivar las compras de los clientes actuales y mejorar su lealtad. Se trabajó en fortalecer las alianzas con los comercios amigos y la tienda virtual, lo que también conduciría a incrementar las ventas por estos canales alternativos, cuyo otro beneficio es la mayor visibilidad y posicionamiento de la marca.

Por tanto, a fin de poder comunicar de forma eficiente la estrategia a toda la organización y alinear los esfuerzos para cumplir con los objetivos planteados, se propone implementar un CMI porque es una herramienta de gestión cuya filosofía radica en la mejora continua, fomenta la participación y facilita la toma de decisiones porque permite controlar el avance de la actividad, identificar las causas que generan las desviaciones y tomar medidas correctivas a tiempo.

Recomendaciones

La bondad del CMI radica en su alcance general y en que, a partir de dos sencillos gráficos, se visibiliza toda la estrategia definida en el plan estratégico y los principales indicadores que se utilizarán para su seguimiento. Sin embargo, excede al alcance del presente reporte la capacitación

necesaria de todo el personal para el uso óptimo de la herramienta y su participación en la generación de indicadores de desempeño aplicables al área y procesos en los que trabajan.

Las inversiones actuales de Naranja, sumados a su know how y toda la infraestructura con la que cuenta, sobre todo los canales digitales y reconocimiento de la marca, le permiten aprovechar la posibilidad de formar nuevas alianzas y obtener un fee por los servicios. Una tendencia que va en aumento es el boom de lo saludable y estético, cuyos productos y servicios son codiciados por la mayoría, pero a su vez costosos como para adquirirlos en un pago único, lo que disminuye la frecuencia de su uso/recurrencia. A lo largo y ancho del país, hay un crecimiento vertiginoso de cadenas de salones de estética corporal, peluquerías, centros de estética dental, tiendas de tatuajes y piercings, dietéticas, gimnasios, spa y hasta ciertas prestaciones médicas que exceden el PMO. Naranja podría firmar convenios con estas cadenas, franquicias y tiendas especializadas a fin de brindar la posibilidad a sus clientes de pagar ciertos servicios “costosos” en cuotas; por ejemplo, ortodoncias y ortopedia dental, implantes, blanqueamiento dental, cirugías estéticas, tratamientos capilares de media y larga duración, depilación definitiva, suscripción anual a gimnasios, etc.

Bibliografía

- Abad Alvarado, P. (Enero-Abril de 2019). El Cuadro de Mando Integral Aplicado a la Planificación Estratégica de la Banca Privada. *Ciencia UNEMI*, 12(29), 20-35. doi: 10.29076/issn.2528-7737vol12iss29.2019pp20-35p
- AlexaCor (2021). Qué es la comunicación interna y cuál es el impacto en tu empresa. *Platzi*. Recuperado de https://platzi.com/blog/emp-que-es-comunicacion-interna-impacto/?gclid=Cj0KCQjwntCVBhDdARIsAMewACm63vK2yrrNXWBr7tmpL5UQqo5-MCjpA1CAuzX0aXpQV8tp1hbuNaEaAigpEALw_wcB&gclidsrc=aw.ds
- Ámbito (26, de mayo de 2022). Banco Central dispuso que se deberán incluir en los homebanking y en las app reproductores de audios. Recuperado de <https://www.ambito.com/bcra/banco-central-dispuso-que-se-deberan-incluir-los-homebanking-y-las-app-reproductores-audios-n5448630>
- Antón, M. (18, de agosto de 2021). En Argentina, la cantidad de fintech ya triplica a los bancos tradicionales: por qué son boom pese a la crisis. *Iproup*. Recuperado de <https://www.iproup.com/finanzas/22433-fintech-cuantas-hay-en-la-argentina-y-por-que-crecen>
- Argentina.gob.ar. (s.f.). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/desarrollo-sostenible/vivienda#:~:text=L%20construcci%C3%B3n%20sostenible%20minimiza%20el,de%20recursos%20durante%20el%20uso.>
- Banco Central de la República Argentina. (15 de Enero de 2016). *COMUNICACIÓN “A” 5886 - Información a clientes por medios electrónicos para el cuidado del medio ambiente*. Argentina. Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/pdfs/comytexord/A5886.pdf>
- Banco Central de la República Argentina (1, de agosto de 2017). *COMUNICACIÓN “A” 6292 – Régimen de Transparencia: Protección de los usuarios de servicios financieros*. Recuperado de http://www.bcra.gov.ar/pdfs/texord/texord_viejos/v-pusf_17-10-24.pdf
- Banco Central de la República Argentina (15, de mayo de 2018). *COMUNICACIÓN “A” 6510 – Clave Virtual Uniforme (CVU)*. Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/pdfs/comytexord/A6510.pdf>
- Banco Central de la República Argentina. *Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)*. Recuperado de http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp
- Banco Central de la República Argentina. (9 de Noviembre de 2021). *COMUNICACIÓN “A” 7397. Proveedores de servicios de pago. Actualización*. Argentina. Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/pdfs/comytexord/A7397.pdf>

- Banco Central de la República Argentina. (29 de Noviembre de 2021). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/Transferencias-3-0-puesta-en-marcha.asp>
- Barquero, J. D. (2007). *Marketing de clientes: ¿Quién se ha llevado a mi cliente?* (2a ed.). Madrid, España: McGraw Hill.
- Barrera Rubaceti, N. A., Robledo Giraldo, S., & Zarela Sepúlveda, M. (2021). Una revisión bibliográfica del Fintech y sus principales subáreas de estudio. *Económicas CUC*, vol. 43(1), pp. doi: 10.17981/econuc.43.1.2022.
- Bustos, A. N. (2020). *Las ventas online como herramienta de profesionalización de las empresas familiares* (Tesis de grado). Universidad Siglo 21, Río Cuarto, Córdoba. Recuperada de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/19292/Manuscrito%20cient%20c3%adfico%20Bustos%2c%20Agustina%20Nadina%20-%20Agustina%20Bustos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Casas, X. (2, de septiembre de 2021). El comercio electrónico crecerá más del 55% en Argentina en los próximos años. *Infobae*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2021/09/02/el-comercio-electronico-crecera-mas-del-55-en-argentina-en-los-proximos-anos/>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14ª ed.). México: Pearson Education.
- Da Silva, J. A., Tejedor, A. C. y Tejedor, J. P. (agosto, 2014). Comparación de los modelos de excelencia en gestión y el cuadro de mando integral. *X CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO*. Recuperado de https://www.inovarse.org/sites/default/files/T14_0145_17.pdf
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de costos. Un enfoque gerencial* (12ª ed.). México: Pearson Education.
- infobae. (17, de Febrero de 2022). Las tarjetas de crédito también están siendo afectadas por la escasez de chips. *infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/tecno/2022/02/17/las-tarjetas-de-credito-tambien-estan-siendo-afectadas-por-la-escasez-de-chips/#:~:text=Las%20tarjetas%20bancarias%20incluyen%20varios,fabricaci%C3%B3n%20por%20falta%20de%20semiconductores>
- INFOLEG. (9 de Enero de 1999). <http://servicios.infoleg.gob.ar>. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/55000-59999/55556/texact.htm>
- Infoleg. (21, de diciembre de 2007). servicios.infoleg.gob.ar. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/135000-139999/136078/norma.htm>
- Iproup (13, de mayo de 2021). Las fintech no tienen techo: el negocio en Argentina alcanzará un valor de más de u\$s300 millones. *Iproup*. Recuperado de

- <https://www.iproup.com/economia-digital/22846-fintech-en-argentina-asi-sera-el-despegue-del-negocio-en-el-pais>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2002). *El Cuadro De Mando Integral The Balanced Scorecard*. (A. Santapau, Trad.) Barcelona, España: Edición Gestión 2000.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (14^a ed.). México D.F.: McGRAW-HILL.
- Longo, K. (22, de septiembre de 2020). Cómo vender más en tiempos de pandemia. *Cronista*. Recuperado de <https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/Como-vender-mas-en-tiempos-de-pandemia-20200922-0002.html>
- López, J. (25, de abril de 2022). Tarjeta de crédito: por qué aún el plástico conserva capas de seguridad obsoletas y cómo migrará al celular. *I PROFESIONAL*. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/ladob/361266-tarjeta-de-credito-desaparece-de-la-billetera-y-migra-al-celular>
- Meañes, F. (10 de Marzo de 2022). En 2025 en los comercios argentinos se harán más pagos con tarjeta de débito que con dinero en efectivo. *infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2022/03/10/en-2025-en-los-comercios-argentinos-se-haran-mas-pagos-con-tarjeta-de-debito-que-con-dinero-en-efectivo/>
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). Estrategias para el cambio. En Autor (Ed.), *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos* (pp. 7-8). México: Pearson Education.
- NARANJA. (2019). Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/14770/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2>
- Nunes, J., & Dreze, X. (2006). Your loyalty program is betraying you. *Harvard Business Review*, vol. (4095), 3-5.
- Orazi, S., Corzo, L. J., & Vigier, H. P. (Octubre de 2017). *Repositorio Institucional Comisión de Investigaciones Científicas*. Recuperado de <https://digital.cic.gba.gob.ar/handle/11746/7221>
- Peña Escobar, S., Ramírez Reyes, G. S. y Osorio Gómez, J. C. (2015). Evaluación de una estrategia de fidelización de clientes con dinámica de sistemas. *Revista Ingenierías Universidad de Medellín*, vol. (14 no.26). Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-33242015000100007
- Retos en Supply Chain (s.f.). El cuadro de mando como herramienta de Business Intelligence. *EAE Business School*. Recuperado de <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/el-cuadro-de-mando-como-herramienta-de-business-intelligence/>
- Robbins, S. P. y Coulter, M. (2014). *Administración* (12^a ed.). México: PEARSON.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (5^a ed.). Madrid: ESIC.

Smink, V. (12, de Noviembre de 2021). Por qué Argentina tiene una inflación anual que supera el 50% (casi cinco veces la de Brasil y más de ocho veces la de México). *BBC*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-59239933>

Télam. (6 de Junio de 2020). <https://www.telam.com.ar>. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202006/474387-recuerdan-que-ya-no-es-necesario-firmar-los-comprobantes-de-pago-con-tarjetas-de-debito-o-credito.html>

Unidad de Información Financiera. (29 de Julio de 2019). Resolución 76 / 2019. *LINEAMIENTOS PARA LA GESTION DE RIESGOS DE LAVADO DE ACTIVOS Y FINANCIACION DEL TERRORISMO*. Argentina. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-76-2019-325778>

Anexos

Anexo 1: Cuadro de expectativas de inflación anual – IPC

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)

Anexo 2: Precio de kit publicitario básico



Kit Oficial Para Código Qr De Mercado Pago

★★★★★ 1,128 opiniones

MÁS VENDIDO 3º en Lectores de Tarjetas

\$ 189

\$ 49 74% OFF

en 6x \$ 8¹⁷ sin interés

[Ver los medios de pago](#)

Llega gratis entre el viernes y el martes 7 de junio **FULL**

[Ver más formas de entrega](#)

Retirá gratis entre el jueves y el martes 7 de junio en correo y otros puntos

[Ver en el mapa](#)

Cantidad: 1 unidad (61 disponibles)

Fuente: https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-847892878-kit-oficial-para-codigo-qr-de-mercado-pago-_JM#backend=item_decorator&backend_type=function&client=bookmarks-polycard

Anexo 3: Estado de Resultado 2021 de Naranja y gastos de publicidad

Estado de Resultados

Por los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2021 y 2020
Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos

	Notas	31.12.2021	31.12.2020
		En miles de pesos	
Ingresos por servicios	6	33.360.452	31.257.970
Egresos directos por servicios	7	(7.477.450)	(7.603.961)
Ingresos netos por servicios		25.883.002	23.654.009
Ingresos por financiación	8	52.682.186	33.932.644
Egresos por financiación	9	(13.650.411)	(7.668.987)
Ingresos netos por financiación		39.022.775	26.263.657
Resultado neto por inversiones transitorias	10	336.488	3.674.004
Total de ingresos operativos		65.242.265	53.591.670
Cargos por incobrabilidad	11	(7.932.904)	(7.651.042)
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad		57.309.361	45.940.628
Gastos de personal	12	(11.526.109)	(11.601.632)
Impuestos y tasas	13	(10.252.580)	(7.939.550)
Gastos de publicidad	14	(850.435)	(917.494)
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	15	(3.145.563)	(2.730.888)
Otros egresos operativos	16	(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	17	(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	18	(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.

Tarjeta Naranja S.A.

Número de Inscripción en el Registro Público de Comercio: N° 1363 F° 5857 T° 24/95


Notas a los Estados Financieros (Cont.)

Por los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2021 y 2020
Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos

NOTA 14] – GASTOS DE PUBLICIDAD

	31.12.2021	31.12.2020
	En miles de pesos	
Publicidad nacional	(786.813)	(811.480)
Publicidad en comercios	(6.864)	(22.413)
Publicidad regional	(56.758)	(83.601)
Total	(850.435)	(917.494)

Anexo 4: HME Lic. en comercialización 2022

 CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS DE SANTIAGO DEL ESTERO HONORARIOS MÍNIMOS ÉTICOS LICENCIADOS EN COMERCIALIZACIÓN SEGÚN RESOLUCIÓN N° 27 /2021				
COD.	MÓDULOS	TAREA	HONORARIOS MÍNIMOS	
A	CONSULTAS	VERBAL	Empresa Local	\$ 2.280,00
		ESCRITA	Empresa Regional	\$ 4.550,00
			Empresa Nacional	\$ 9.100,00
			Empresa Local	\$ 11.050,00
			Empresa Regional	\$ 22.100,00
			Empresa Nacional	\$ 33.800,00
B	TRABAJO TÉCNICO	HORA DE TRABAJO	\$ 2.950,00	
C	CAPACITACIÓN	In Company	\$ 5.850,00	
		Capacitación General	Honorarios FACPCE	
D	DIAGNOSTICO, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	Diagnostico Empresarial Comercial	Empresa Local	\$ 23.400,00
			Empresa Regional	\$ 46.800,00
			Empresa Nacional	\$ 70.200,00
			Investigación de Mercado B2C (Valores expresados por encuesta)	Empresa Local
			Empresa Regional	\$ 1.040,00
			Empresa Nacional	\$ 1.300,00
		Investigación de Mercado B2B (Valores expresados por encuesta)	Empresa Local	\$ 1.430,00
			Empresa Regional	\$ 1.760,00
			Empresa Nacional	\$ 2.080,00
		Desarrollo de Marca	Empresa Local	\$ 45.500,00
			Empresa Regional	\$ 88.400,00
			Empresa Nacional	\$ 130.000,00
E	MEDIOS DIGITALES	Gestión de Medios	10% de la Inversion Total	
		Gestión de Contenidos	A convenir	
		Placa Digital (Valores por pieza)	Empresa Local	\$ 2.930,00
			Empresa Regional	\$ 4.420,00
			Empresa Nacional	\$ 5.850,00

Anexo 5: Indicadores de gestión

De la perspectiva financiera

Cuadro 1

Perspectiva del CMI	Financiera
Ojetivo general	Incrementar la rentabilidad de la empresa 15% por medio de una estrategia de crecimiento en ventas gestionada a través de la implementación de un cuadro de mando integral en un periodo de 42 meses a partir de julio de 2022.
Indicador	Rentabilidad de la empresa ó Rentabilidad financiera, ROE
Descripción	Relaciona el beneficio económico con los recursos propios invertidos para obtener ese lucro. Dicho de otro modo, mide la capacidad de los recursos propios para generar beneficios.
Ecuación del indicador	$(\text{Ganancia neta}/\text{Patrimonio Neto}) \times 100$
Periodo de control	Semestral

Fuente: elaboración propia

Cuadro 2

Perspectiva del CMI	Financiera
Ojetivo general	Incrementar la rentabilidad de la empresa 15% por medio de una estrategia de crecimiento en ventas gestionada a través de la implementación de un cuadro de mando integral en un periodo de 42 meses a partir de julio de 2022.
Indicador	Rendimiento o Retorno sobre la inversión, ROI
Descripción	Mide cuánto la empresa ganó a través de sus inversiones para una acción determinada.
Ecuación del indicador	$[(\text{Ganancia} - \text{Inversión})/\text{Inversión}] \times 100$
Periodo de control	Semestral

Fuente: elaboración propia

Cuadro 3

Perspectiva del CMI	Financiera
Ojetivo específico 1	Incrementar los ingresos por venta 25% para fines del 2025 dándole mayor visibilidad a la tienda virtual y estableciendo alianzas con comercios amigos.
Indicador	Rentabilidad del canal
Descripción	Es una métrica financiera que relaciona los beneficios económicos obtenidos por un determinado canal de ventas con los costos implicados para obtener dicho lucro.
Ecuación del indicador	$\text{Ingresos por ventas del canal}/\text{Costos totales}$
Periodo de control	Trimestral

Fuente: elaboración propia

De la perspectiva del cliente

Cuadro 4

Perspectiva del CMI	Clientes
Ojetivo específico 2	Aumentar 50% la fidelidad de clientes en el periodo comprendido entre julio de 2022 y diciembre de 2025.
Indicador	Tasa de incremento de ventas del segmento
Descripción	Mide la tasa a la que la empresa puede aumentar los ingresos por ventas de un segmento determinado del mercado durante un periodo fijo, o respecto a un periodo anterior.
Ecuación del indicador	$[(\text{Ventas del segmento en periodo P1} - \text{Ventas del segmento en periodo P0}) / \text{Ventas del segmento en periodo P0}] \times 100$
Periodo de control	Semestral
Indicador	Indice de satisfacción del cliente
Descripción	Mide la cantidad de clientes satisfechos tras una encuesta.
Ecuación del indicador	$(\text{cantidad de clientes satisfechos}/\text{cantidad de clientes encuestados}) \times 100$
Periodo de control	Semestral

Fuente: elaboración propia

Cuadro 5

Perspectiva del CMI	Cientes
Ojetivo específico 3	Incrementar la participación en el mercado en 5% incorporando nuevos clientes por medio de promociones en el plazo que va de julio de 2022 a diciembre de 2025.
Indicador	Tasa de retención de clientes
Descripción	Mide la capacidad de la empresa para satisfacer a los clientes existentes en un periodo determinado.
Ecuación del indicador	$[(N^{\circ} \text{ clientes al final del periodo} - N^{\circ} \text{ clientes nuevos del periodo}) / N^{\circ} \text{ clientes al principio del periodo}] \times 100$
Periodo de control	Anual
Indicador	Tasa de crecimiento de clientes
Descripción	Mide el crecimiento en la cantidad de clientes respecto al periodo anterior.
Ecuación del indicador	$[(N^{\circ} \text{ clientes nuevos en el periodo P1} / N^{\circ} \text{ clientes en el periodo P0})] \times 100$
Periodo de control	Anual

Fuente: elaboración propia

De la perspectiva de procesos internos.

Cuadro 6

Perspectiva del CMI	Procesos Internos
Ojetivo específico 4	Incrementar la eficiencia en la comunicación interna 25% en un lapso de 42 meses a partir de julio de 2022, por medio de la implementación de una red social empresarial y mural corporativo.
Indicador	Grado de satisfacción del personal
Descripción	Mide la cantidad de empleados satisfechos tras una encuesta. Es una métrica de clima laboral para evaluar el impacto y/o adaptación a los cambios realizados y la alineación de los objetivos de la empresa con los de los empleados.
Ecuación del indicador	$(N^{\circ} \text{ de personal que manifestaron satisfacción} / N^{\circ} \text{ de personal encuestado}) \times 100$
Periodo de control	Antes de la implementación del plan y luego semestralmente
Indicador	Productividad
Descripción	Es un indicador de eficiencia y desempeño que evalúa el grado de aprovechamiento o capacidad de todos los factores aplicados a un determinado cometido. Relaciona a la producción obtenida (bienes, servicios, utilidades) con los recursos utilizados para su obtención.
Ecuación del indicador	Utilidades/Gastos relativos al personal
Periodo de control	Anual

Fuente: elaboración propia

De la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Cuadro 7

Perspectiva del CMI	Aprendizaje y crecimiento
Ojetivo específico 5	Profesionalizar al 100% del personal de ventas para conocer mejor los nuevos servicios incorporados y en la calidad de atención, en el periodo julio 2022 – abril 2023.
Indicador	Desempeño del personal en una capacitación
Descripción	Mide el desempeño general de los empleados tras una capacitación.
Ecuación del indicador	$(N^{\circ} \text{ de personal que aprobaron la capacitación} / N^{\circ} \text{ total de personal que tomaron la capacitación}) \times 100$
Periodo de control	Luego de la capacitación
Indicador	Grado de satisfacción del personal tras una capacitación
Descripción	Mide la alineación de los objetivos de la empresa con los de los empleados tras una capacitación, por medio de una encuesta.
Ecuación del indicador	$(N^{\circ} \text{ de personal que manifestaron satisfacción} / N^{\circ} \text{ de personal encuestado}) \times 100$
Periodo de control	Luego de la capacitación

Fuente: elaboración propia

Anexo 6: Costo publicidad en redes sociales

¿Cuánto cuesta la publicidad en Instagram?

Es la pregunta del millón y la respuesta es: depende. Al momento, no hay una respuesta única, vos decidís el presupuesto y cuánto invertir. **Esto puede ir desde \$50 hasta \$5.000 diarios. El costo de publicidad en Instagram varía dependiendo de la inversión que puedas hacer.**

La cantidad de dinero destinada, va a cambiar los resultados de la publicidad en Instagram. Por ejemplo, va a permitirte alcanzar un público mayor. De todas formas, incluso sin dedicar cantidades tan significativas, podés obtener buenos resultados realizando una buena segmentación del público.

Para pensar en un estimado, [Hootsuite realizó un estudio](#) evaluando más de \$300 MDD en Instagram Ads y detectó que el precio promedio por clic está entre los \$0.70 a \$0.80 centavos de dólar.

Fuente: <https://www.tiendanube.com/blog/publicidad-en-instagram/#:~:text=Esto%20puede%20ir%20desde%20%2450,de%20la%20publicidad%20en%20Instagram.>

Anexo 7: Cotización del dólar BNA

Cotización Billetes	Cotización Divisas	
	Compra	Venta
2/6/2022		
Dolar U.S.A	119,5000	125,5000
Euro	123,0000	130,0000
Real *	2270,0000	2670,0000

Ver histórico
Hora Actualización: 15:09
(* cotización cada 100 unidades.

Fuente: <https://www.bna.com.ar/>

Anexo 8: Etapa táctica – Despliegue planes de acción

Plan de acción 1

Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos		Recursos Económicos	Fuente
	Inicio	Fin	Área	Responsable	Propios	Terceros		
Reunión de Directorio para definir lineamientos del nuevo plan	jul-22	jul-22	Directorio	Presidente, Director General, otros Directores	Sala de reuniones, computadora, proyector			
Consulta viabilidad legal del plan	jul-22	jul-22	Gerencia Legales	Gerente Legal	Computadora, teléfono, Internet			
Conformación de un equipo de inteligencia comercial y desarrollo	jul-22	jul-22	Comercial, sistemas, operaciones, RRHH	Gerente de operaciones	Sala de reuniones, Computadora, teléfonos, Internet			
Búsqueda y selección de Comercios Amigos para establecer convenios	ago-22	dic-22	Comercial	Gerente Comercial	Computadora, teléfono, Internet			
Elaboración de campañas para Comercios Amigos	ago-22	sep-22	Comercial, Sistemas	Gerente Comercial y Sistemas	Computadora, servidores, internet			
Realización de un cronograma de los planes de marketing	oct-22	oct-22	Comercial, sistemas	Gerente comercial y sistemas	Computadora, servidores, internet, impresora Librería			
Presentación de la propuesta a Comercios Amigos	oct-22	dic-22	Comercial	Gerente Comercial	Computadora, teléfono, Internet			
Firma de convenios	oct-22	dic-22	Comercial, Legal	Gerente Comercial y Legal	Computadora, internet, impresora Librería			
Entrega de kit publicitario básico	dic-22	dic-24	Comercial	Gerente Comercial		Kit publicitario básico	sí	
Implementación	ene-23	dic-25	Comercial, Sistemas y Operaciones	Gerente Comercial, Sistemas y Operaciones	Computadora, servidores, internet, impresora Librería		sí	
Control intermedio, revisión/ajustes del plan, si fuera necesario (trimestral)	mar-23	dic-25	Comercial, Sistemas y Operaciones	Gerente Comercial, Sistemas y Operaciones	Computadora, servidores, teléfonos, internet			
Control final del plan y elaboración de informe	dic-25	dic-25	Comercial	Gerente Comercial	Computadora, servidores, internet, impresora Librería			

Fuente: elaboración propia

Plan de acción 2

Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos		Recursos Económicos	Fuente
	Inicio	Fin	Área	Responsable	Propios	Terceros		
Reunión de Directorio para definir lineamientos del nuevo plan	jul-22	jul-22	Directorio	Presidente, Director General, otros Directores	Sala de reuniones, computadora, proyector			
Consulta viabilidad legal del plan	jul-22	jul-22	Gerencia Legales	Gerente Legal	Computadora, teléfono, Internet			
Conformación de un equipo de inteligencia comercial	jul-22	jul-22	Comercial, sistemas, operaciones, RRHH	Gerente de operaciones	Sala de reuniones, computadora, teléfonos, Internet			
Desarrollo del producto mínimo viable (MVP) y prueba piloto	ago-22	sep-22	Comercial, Sistemas	Gerente comercial	Computadora, servidores, Internet			
Creación del programa de fidelización	ago-22	sep-22	Comercial, Sistemas	Gerente comercial	Computadora, servidores, Internet			
Segmentación de clientes a fidelizar	oct-22	oct-22	Comercial, Sistemas	Gerente comercial	Computadora, servidores, Internet, machine learning-big data			
Desarrollo de ofertas personalizadas según score y prueba piloto	nov-22	nov-22	Comercial, Sistemas	Gerente comercial	Computadora, servidores, Internet, machine learning-big data			
Comunicación dinámica de oferta/score por App y web	dic-22	nov-25	Comercial, Sistemas	Gerente comercial	Computadora, servidores, Internet, machine learning-big data			
Difusión del MVP	dic-22	nov-25	Comercial, Sistemas	Gerente comercial	Computadora, servidores, Internet			
Control intermedio, revisión/ajustes del plan, si fuera necesario	jun-23	dic-25	Comercial, Sistemas, operaciones	Gerente de operaciones	Computadora, servidores, teléfonos, internet			
Control final del plan y elaboración de informe	dic-25	dic-25	Comercial	Gerente comercial	Computadora, servidores, internet, impresora Librería			

Fuente: elaboración propia

Plan de acción 3

Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos		Recursos Económicos	Fuente
	Inicio	Fin	Área	Responsable	Propios	Terceros		
Reunión de Directorio para definir lineamientos del nuevo plan	jul-22	jul-22	Directorio	Presidente, Director General, otros Directores	Sala de reuniones, computadora, proyector			
Consulta viabilidad legal del plan	jul-22	jul-22	Gerencia Legales	Gerente Legal	Computadora, teléfono, Internet			
Conformación de un equipo de desarrollo del modelo	jul-22	jul-22	Comercial, sistemas, operaciones, RRHH	Gerente de operaciones	Sala de reuniones, computadora, teléfonos, Internet			
Determinación de los requisitos del modelo a desarrollar	ago-22	ago-22	Comercial, sistemas, operaciones, RRHH	Gerente de operaciones	Computadora, teléfono, Internet e Intranet, big data - machine learning			
Desarrollo de modelo para comunicación interna (app y web)	sep-22	oct-22	Sistemas	Gerente de sistemas	Computadora, teléfono, Internet e Intranet, big data - machine learning			
Prueba piloto de configuración básica del modelo y control	nov-22	nov-22	Sistemas	Gerente de sistemas	Computadora, teléfono, Internet e Intranet, big data - machine learning			
Empadronamiento teléfonos del personal	dic-22	dic-22	Sistemas, RRHH	Gerente de sistemas	Computadora, teléfono, Internet e Intranet, big data - machine learning			
Implementación	ene-23	dic-25	Toda la compañía	Gerente de sistemas	Computadora, teléfono, Internet e Intranet, big data - machine learning			
Seguimiento, mantenimiento, control periódico, ajustes	ene-23	dic-25	Sistemas	Gerente de sistemas	Computadora, teléfono, Internet e Intranet, big data - machine learning			
Control final del plan y elaboración de informe	dic-25	dic-25	Sistemas, Operaciones	Gerente de operaciones	Computadora, servidores, internet, impresora Librería			

Fuente: elaboración propia

Plan de acción 4

Descripción	Tiempo		Recursos humanos		Recursos físicos		Recursos Económicos	Fuente
	Inicio	Fin	Área	Responsable	Propios	Terceros		
Reunión de Directorio para definir lineamientos del nuevo plan	jul-22	jul-22	Directorio	Presidente, Director General, otros Directores	Sala de reuniones, computadora, proyector			
Consulta viabilidad legal del plan	jul-22	jul-22	Gerencia Legales	Gerente Legal	Computadora, teléfono, Internet			
Búsqueda, selección y contratación de un capacitador	ago-22	ago-22	RRHH, comercial, Legal	Gerente de RRHH	Computadora, teléfono, Internet			
Reuniones para desarrollar la propuesta de capacitación	sep-22	sep-22	RRHH, comercial, sistemas	Gerente de RRHH, comercial, sistemas y capacitador	Sala de reuniones, computadora, Internet, proyector			
Cronograma de capacitaciones a distancia para todas las sucursales	oct-22	oct-22	RRHH, comercial, operaciones, sistemas	Gerente de RRHH, capacitador	Computadora, servidores, internet, impresora, librería			
Capacitaciones del personal de ventas	nov-22	oct-23	comercial	Capacitador	Salas de capacitación, computadoras, internet	si		
Evaluación de la capacitación	ene-23	oct-23	RRHH, comercial	Capacitador	Salas de capacitación, computadoras, internet, impresora, librería			
Encuesta de satisfacción	ene-23	oct-23	comercial, sistemas	Capacitador	computadoras, servidor, Internet, big data - machine learning			
Procesamiento de resultados, análisis y elaboración de informe	ene-23	oct-23	comercial	Capacitador	computadora, servidor, Internet, big data - machine learning, impresora, librería			
Presentación informe de resultados y recomendaciones	ene-23	oct-23	RRHH, comercial	Capacitador	Sala de reuniones, computadora, Internet, proyector			

Fuente: elaboración propia

Anexo 9: Salario desarrollador / programador

Sueldos de Desarrollador de software / Programador en Argentina 2022

El sueldo medio de **Desarrollador de software / Programador en Argentina** es de **\$ 155.000** mensual.

El sueldo puede variar de **\$ 87.000** a **\$ 400.000**.

El % de la muestra indicó pertenecer al género **femenino** mientras que el **100%** indicó pertenecer al género **masculino**.

Esta estadística de sueldos está compuesta por **11 sueldos publicados** en Encuestas IT durante los **últimos seis meses**.

Sueldo de Desarrollador de software / Programador: \$ 155.000

- Con mucha experiencia: \$ 380.000
- Con experiencia media: \$ 155.000
- Con poca experiencia: \$ 130.000

Ver Sueldos de:

[Desarrollador de software / Programador](#)

[Analista Funcional](#)

[Administrador de Base de Datos](#)

[Gerente de Sistemas](#)

[Consultor BI](#)

[Sueldo mínimo en Argentina 2022](#)

Fuente: <https://www.encuestasit.com/sueldo-desarrollador-de-software-programador-argentina-1>

Anexo 10: Presupuestos planes de acción

Presupuesto plan de acción 1

Espectativas de inflación anual

2022	2023	2024	2025
72,8%	59,0%	48,9%	48,9%

Fuente: ver Anexo 1

Cantidad de comercios amigos: 239000 *Fuente: Caso Naranja - CANVAS*
 Kit publicitario básico: \$ 49,00 *Fuente: ver Anexo 2*

Año	2022	2023	2024	2025
Gasto en kit publicitario	\$ 11.711.000,00		\$ 27.725.909,61	

Año: 2021
 Gastos de publicidad: \$ 850.435,00 *Fuente: ver Anexo 3*
 Cantidad de productos 9
 Para un producto (Tienda virtual): \$ 94.492,78
 Valor actualizado al 2022 \$ 163.283,52

Año	2022	2023	2024	2025
Gasto anual por producto	\$ 163.283,52	\$ 259.620,80	\$ 386.575,37	\$ 575.610,72
Gasto mensual por producto	\$ 13.606,96	\$ 21.635,07	\$ 32.214,61	\$ 47.967,56
Meses de campaña		2	2	2
Costo de campaña	\$ 0,00	\$ 43.270,13	\$ 64.429,23	\$ 95.935,12

Subtotal	\$ 11.711.000,00	\$ 43.270,13	\$ 27.790.338,84	\$ 95.935,12
----------	------------------	--------------	------------------	--------------

Gastos de librería: se estima	\$ 10.000,00	\$ 15.900,00	\$ 23.675,10	\$ 35.252,22
-------------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------

Presupuesto plan de acción 1	\$ 11.721.000,00	\$ 59.170,13	\$ 27.814.013,94	\$ 131.187,34
-------------------------------------	-------------------------	---------------------	-------------------------	----------------------

Ingresos por ventas:

Se estima que esta propuesta canalizará en un incremento en las ventas de 25% para fines del 2025, del siguiente modo: 5% en 2023, 10% en 2024 y 10% en 2025.

Fuente: elaboración propia

Presupuesto plan de acción 2

Espectativas de inflación anual

2022	2023	2024	2025
72,8%	59,0%	48,9%	48,9%

Fuente: ver Anexo 1

Costo del clic: 0,7 dólares

Fuente: ver Anexo 6

Cotización: 126 \$/dólares

Fuente: ver Anexo 7

Costo del clic: \$ 88,20

Se estiman:

Clic diarios: 150

Clic mensuales: 4500

Costo clic por mes: \$ 396.900,00

Año	2022	2023	2024	2025
Meses	1	12	12	11
Costo	\$ 396.900,00	\$ 4.762.800,00	\$ 4.762.800,00	\$ 4.365.900,00
Costo ajustado	\$ 396.900,00	\$ 7.572.852,00	\$ 11.275.976,63	\$ 15.390.768,43

Gastos de librería: se estima

\$ 7.000,00	\$ 11.130,00	\$ 16.572,57	\$ 24.676,56
-------------	--------------	--------------	--------------

Presupuesto plan de acción 2	\$ 403.900,00	\$ 7.583.982,00	\$ 11.292.549,20	\$ 15.415.444,99
-------------------------------------	---------------	-----------------	------------------	------------------

Ingresos por ventas:

Se estima que esta propuesta canalizará en un incremento en las ventas de 7% para fines del 2025, del siguiente modo: 1% en 2023, 3% en 2024 y 3% en 2025.

Fuente: elaboración propia

Presupuesto plan de acción 3

Espectativas de inflación anual

2022	2023	2024	2025
72,8%	59,0%	48,9%	48,9%

Programador/Desarrollador

Costo mensual \$ 155.000,00 Fuente: ver Anexo 9

Año	2022	2023	2024	2025
Costo mensual	\$ 155.000,00	\$ 246.450,00	\$ 366.964,05	\$ 546.409,47
Meses	4	12	12	12
Subtotal	\$ 620.000,00	\$ 2.957.400,00	\$ 4.403.568,60	\$ 6.556.913,65

Gastos de librería: se estima los mismos gastos de librería que el plan de acción 2

\$ 7.000,00 \$ 11.130,00 \$ 16.572,57 \$ 24.676,56

Año	2022	2023	2024	2025
Presupuesto plan de acción 3	\$ 627.000,00	\$ 2.968.530,00	\$ 4.420.141,17	\$ 6.581.590,20

Ingresos por ventas:

Se estima que esta propuesta canalizará en un incremento en las ventas de 5% para fines del 2025, del siguiente modo: 1% en 2023, 2% en 2024 y 2% en 2025.

Fuente: elaboración propia

Presupuesto Plan de acción 4*Ciclo de reuniones y elaboración de cronograma 2022*

Se estima	16 hs
Costo por hs	\$ 5.850,00 <i>Fuente: ver Anexo 4</i>
Costo etapa	\$ 93.600,00

Capacitaciones 2022 - 2023

Duración de capacitación	2 hs
Por día	2 capacitaciones
Por semana	10 capacitaciones
Por mes	40 capacitaciones

Duración	2022	2023
meses	2	10
Total hs de capacitación	160	800

Costo por hs 2022	\$ 5.850,00 <i>Fuente: Ver Anexo 4</i>
Inflación 2023	59,0% <i>Fuente: Ver Anexo 1</i>
Costo por hs 2023	\$ 9.301,50

Costo	2022	2023
capacitación	\$ 702.000,00	\$ 7.441.200,00

Procesamiento de resultados capacitaciones 2023

Se estima	40 hs
Costo por hs	\$ 9.301,50
Costo etapa	\$ 372.060,00

Presentación de informe 2023

Se estima	4 hs
Costo por hs 2023	\$ 9.301,50
Costo etapa	\$ 37.206,00

Año	2022	2023
Subtotal	\$ 795.600,00	\$ 7.850.466,00

Gastos de librería: se estima 1,0%

\$ 7.956,00	\$ 78.504,66
-------------	--------------

Año	2022	2023
Presupuesto plan de acción 1	\$ 803.556,00	\$ 7.928.970,66

Ingresos por ventas:

Se estima que esta propuesta canalizará en un incremento en las ventas de 10% para fines del 2025, del siguiente modo: 2% en 2023, 3% en 2024 y 5% en 2025.

Fuente: elaboración propia

Anexo 11: Presupuesto total

Presupuestos	2022	2023	2024	2025
plan de acción 1	\$ 11.721.000,00	\$ 59.170,13	\$ 27.814.013,94	\$ 131.187,34
plan de acción 2	\$ 403.900,00	\$ 7.583.982,00	\$ 11.292.549,20	\$ 15.415.444,99
plan de acción 3	\$ 627.000,00	\$ 2.968.530,00	\$ 4.420.141,17	\$ 6.581.590,20
plan de acción 4	\$ 803.556,00	\$ 7.928.970,66		
Total	\$ 13.555.456,00	\$ 18.540.652,79	\$ 43.526.704,31	\$ 22.128.222,54

Fuente: elaboración propia

Anexo 12: Capital de trabajo por método de déficit acumulado

CONCEPTO	AÑO 2023											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS		\$ 1.934.213,47	\$ 1.934.213,47	\$ 1.934.213,47	\$ 1.934.213,47	\$ 1.934.213,47	\$ 1.934.213,47	\$ 1.934.213,47	\$ 1.934.213,47	\$ 1.934.213,47	\$ 1.934.213,47	\$ 1.934.213,47
COSTOS												
Egresos	\$ 1.545.054,40	\$ 1.545.054,40	\$ 1.545.054,40	\$ 1.545.054,40	\$ 1.545.054,40	\$ 1.545.054,40	\$ 1.545.054,40	\$ 1.545.054,40	\$ 1.545.054,40	\$ 1.545.054,40	\$ 1.545.054,40	\$ 1.545.054,40
TOTAL MES	\$ -1.545.054	\$ 389.159	\$ 389.159	\$ 389.159	\$ 389.159	\$ 389.159	\$ 389.159	\$ 389.159	\$ 389.159	\$ 389.159	\$ 389.159	\$ 389.159
TOTAL ACUMULADO	\$ -1.545.054	\$ -1.155.895	\$ -766.736	\$ -377.577	\$ 11.582	\$ 400.741	\$ 789.900	\$ 1.179.059	\$ 1.568.218	\$ 1.957.377	\$ 2.346.536	\$ 2.735.695
Capital de trabajo =	\$ 1.545.054											

Fuente: elaboración propia