



Trabajo final de grado

Universidad siglo 21

Título: “Planificación Estratégica para Tarjeta Naranja implementando sistema Blockchain como medio de pago”

Nombre y Apellido: Franco Giustozzi

DNI: 43.874.306

Legajo: VADM030871

Tutor: Vittar, Carlos

Carrera: Licenciatura en Administración

Índice:

Resumen	1
Palabras clave:	1
Abstract	2
Keywords:	2
Introducción	1
Análisis de la situación	1
Macro entorno: PESTEL.	1
Conclusión	6
Micro entorno: Cinco fuerzas de Porter	6
Misión:	8
Visión:	8
Valores:	8
Cadena de valor	9
Matriz bcg:	12
Marco teórico	15
Diagnóstico y discusión	18
Plan de implementación	20
Objetivo General:	20
Objetivo específico:	21
Alcances	24
Planes de acción	25
Diagrama de gannt:	29
Presupuesto ajustado por inflación	30
Flujo de caja	31
Conclusiones finales	33
Recomendaciones	35
Nuevas discusiones:	36
Bibliografía	38
Anexos	42

Índice de Ilustraciones:

Figure 1 Diagrama de gannt	Error! Bookmark not defined.
Figure 2- Sueldo de administrador	Error! Bookmark not defined.
Figure 3- Sueldo de ingeniero en sistemas	Error! Bookmark not defined.
Figure 4- Sueldo de especialista en seguridad informática	Error! Bookmark not defined.
Figure 5- Sueldo especialista en Blockchain	Error! Bookmark not defined.
Figure 6- Inversion en Blockchain	Error! Bookmark not defined.
Figure 7- Curso de inersiones en bolsa y criptomonedas	Error! Bookmark not defined.
Figure 8- Inversion en publicidad	Error! Bookmark not defined.
Figure 9- Compra de licencia chatbot	Error! Bookmark not defined.
Figure 10- Sueldo de licenciado en recursos humanos	Error! Bookmark not defined.
Figure 11- Capacitación de atención al cliente	Error! Bookmark not defined.
Figure 12- Compra de tarjetas de plástico	Error! Bookmark not defined.
Figure 13- Compra de impresiones de tarjeta	Error! Bookmark not defined.
Figure 14- Inflación proyectada	Error! Bookmark not defined.
Figure 15- Rentabilidad flujo de caja	Error! Bookmark not defined.
Figure 16- Premisas	Error! Bookmark not defined.
Figure 17- Objetivo general	Error! Bookmark not defined.
Table 1- Diagnostico organizacional FODA	Error! Bookmark not defined.
Table 2- Plan de accion 1	Error! Bookmark not defined.
Table 3- Plan de accion 2	Error! Bookmark not defined.
Table 4- Plan de accion 3	Error! Bookmark not defined.
Table 5- Plan de acción 4	Error! Bookmark not defined.
Table 6- Plan de accion 4	Error! Bookmark not defined.
Table 7- Presupuesto ajustado por inflacion	Error! Bookmark not defined.
Table 8- Cash flow proyectado	Error! Bookmark not defined.

Resumen

La empresa de tarjetas naranja analizada en cuestión pertenece al sector financiero.

A través de los análisis externos e internos realizados en este trabajo de fin de carrera, se encontró que la empresa tiene un problema de rentabilidad debido a la pérdida de clientes y para resolverlo se realiza una planificación estratégica utilizando estrategias de diferenciación y penetración de mercado, ya que con algunos de los objetivos planteados, como el uso de criptomonedas, atención al cliente a través de un chatbot y mejoras en los procesos de logística de tarjetas, nos permitirán diferenciarnos de la competencia con una

propuesta de valor añadido y aumentar la rentabilidad en base a un segmento de clientes que es ya atendidos pero con una propuesta diferente, también buscaremos captar nuevos clientes con una estrategia de publicidad y atención al cliente personalizada y más cercana, adaptándonos a los cambios de la evolución.

Se obtuvo los siguientes indicadores:

Van= \$1.474.018.348,64

Tir= 151, 64%

Roi= 959,82 %

Palabras clave:

Innovación tecnológica. Criptomonedas. Blockchain. Diferenciación. Penetración del mercado

Abstract

The analyzed orange card company in question belongs to the financial industry.

Through the external and internal analyzes carried out in this final degree project, it was found that the company has a profitability problem due to the loss of customers and to resolve it, strategic planning is carried out using differentiation and market penetration strategies, since with Some of the objectives set, such as the use of cryptocurrencies, customer service through a chatbot, and improvements in card logistics processes, will allow us to differentiate ourselves from the competition with an added value proposal and increase profitability in Based on a customer segment that is already served but with a different proposal, we will also seek to attract new customers with a personalized and closer advertising and customer service strategy, adapting to the changes in evolution.

The following indicators were obtained:

Van= \$1,474,018,348.64

Tir= 151, 64%

Roi= 959.82%

Keywords:

technological innovation. Cryptocurrencies. Blockchain. Differentiation. Market penetration

Introducción

En el presente reporte de caso, dentro del marco de la Universidad Siglo 21 y la carrera de Licenciatura en Administración, se desarrollará un análisis de la empresa Tarjeta Naranja con el objetivo de presentar y llevar adelante una planificación estratégica que brinde herramientas para mejorar la rentabilidad de la misma, aumentar la fidelización de sus clientes, y buscar generar una ventaja competitiva manteniendo el posicionamiento en el mercado frente a sus competidores.

La historia del grupo se inicia en 1969 cuando dos profesores de educación física, fundan la casa de deportes Salto 96. Las primeras cuentas corrientes empiezan a moverse y comienzan a entregar tarjetas de identificación a sus clientes.

En el año 1985 tarjeta Naranja llega a ser una tarjeta de crédito, fue creada en la provincia de Córdoba, ubicada en la calle Sucre 152. En el año 1995 Banco Galicia accede como accionista, lo que genera la ampliación de ofertas y beneficios.

El crecimiento fue tan exponencial que, en el año 1997, venden Salto 96 a Dexter, y sólo siguen funcionando con Tarjeta Naranja.

Fue así que desde el año 1998 al 2005, surgieron las alianzas con Visa, MasterCard y American Express, y el crecimiento fue aún mayor, ya que esto dio la posibilidad a Tarjeta Naranja, de tener ahora una cobertura internacional. En 2002 se incorpora el área de marketing para agrandar su popularidad y encontrarse más cerca de sus clientes.

Luego, en el año 2017 realizan un cambio de identidad, pasando de ser “Tarjeta Naranja” a ser sólo “Naranja”. Y en el año 2019 fueron las primeras inauguraciones de las sucursales del futuro hacia un gobierno con la sustentabilidad económica, ambiental y social y del lanzamiento de “Naranja X”, la Fintech. Esto fue un salto al futuro, ya que la atención al cliente ahora es personalizada y con interacción digital

Actualmente, Tarjeta Naranja es la empresa líder en emisión de tarjetas del país, emitiendo 7,8 millones de plásticos hasta la fecha, y con 250.000 comercios adheridos en todo el país. Además, cuenta con 202 sucursales: 154 sucursales, 22 mini unidades de negocio (MUN), 20 receptorías, 4 stands en paseos comerciales, y 2 locales para operaciones virtuales.

Además, tienen alcance con la comunidad por diferentes medios, tales como canales online, líneas directas las 24 horas y redes sociales, por lo que consolidaron su estrategia y lograron una evolución digital. Algunos de los productos y servicios que encontramos son tarjetas, seguros y asistencias, prestamos, Naranja Pos, Tienda Naranja, entre otros.

Se puede decir que tarjeta naranja cuenta con “clientes amigos” ellos son Movistar, Aerolíneas Argentinas, Fibertel, Dexter, entre otros, los cuales llegan a ser 230.000. Para Tarjeta Naranja el cliente se encuentra en el centro de las decisiones y experiencia. Naranja es una de las empresas de servicios mejor posicionadas de Argentina, sus clientes aprecian su cultura, y Naranja se encarga que desde el primer momento la relación con ellos sea amigable y especial.

Para la empresa el eje son los clientes, es por eso que se anticipan con servicios que solucionan y facilitan la vida de ellos, el compromiso también es con el ambiente, logrando una empresa sustentable. Sin embargo, a través de los años, la empresa ha tenido un aumento en la cantidad de sus clientes, pero de forma decreciente. Y esta problemática puede tener origen en diferentes razones como: una alta tasa de interés en los créditos que otorga Naranja; un estancamiento en la relación con los comercios adheridos; una alta competencia con otras tarjetas que brinden mejores condiciones de pago, la situación socioeconómica del país que tampoco ayuda origina una gran cantidad de pérdidas de clientes. Esta reducción en los clientes, tiene como consecuencia un menor uso de las cuentas de los mismos, y por efecto, una baja en la rentabilidad de Naranja.

Ante esta problemática se resolverá utilizando una estrategia de diferenciación en tecnología de software utilizando criptomonedas como medio de pago tambien utilizaremos otra estrategia de diferenciación en marketing y comunicación en las redes sociales de esta forma atraeremos más clientes dispuestos a mover sus capitales y consecuentemente mejoraremos la rentabilidad de la empresa.

American Express posee características que identifican a la empresa, y son cualidades que la hacen reconocida, como confianza, seguridad, integridad, calidad y servicio al cliente. La visión de la compañía es ser la marca de servicios más respetada del mundo. Uno de los valores que tiene American Express es el compromiso de ofrecer productos, servicios, grandes experiencias a sus clientes, y valorar sus relaciones sólidas. (American Expres, 2024) Dicha compañía ofrece una diversificación de productos financieros, como tarjeta de servicio

y crédito, cheques de viajero, servicio de banco y agencias de viajes, además de múltiples beneficios en restaurants, viajes, moda, electro y hogar, etc. (American Expres, 2024) Se puede ver como American Express lleva a cabo la estrategia de diferenciación, y la implementa de forma que sus clientes han crecido a lo largo del tiempo, al punto de ser competencia directa de Naranja.

Análisis de la situación

Como se describió en la Introducción, Naranja mantuvo su posición de liderazgo a lo largo del tiempo como entidad emisora de tarjetas de crédito en Argentina, y ha desarrollado un proceso de administración estratégica, el cual analizaremos y desarrollaremos a continuación. Las problemáticas planteadas anteriormente fueron la reducción de los clientes en Naranja. Esto fue a causa de la alta tasa de interés en los créditos que otorga Naranja, la competencia con otras tarjetas que brindan mejores condiciones de pago, mejores servicios, los problemas socio-económicos y políticos del país, el desempleo, la inflación, entre otros. Todas estas causas llevaron a que se desate la falta de pago de los clientes y por ende la morosidad por parte de los mismos y consecuentemente la baja de muchos de ellos. Para analizar esta situación se usarán algunas herramientas a nivel macro y micro como son:

Macro entorno: PESTEL.

Esta herramienta es usada con la finalidad de hacer un análisis de 6 factores del entorno, analizando las características políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales.

-Factores políticos: El 10 de diciembre de 2023 toma como posesión el presidente electo Javier Milei del partido de Libertad Avanza entre sus principales propuestas se menciona la reducción del gasto público e impuestos como así también la eliminación de la obra pública estatal. Como también la Eliminación del Banco central para dar a fin a la inflación.

El sistema bancario argentino se enfrenta a desafíos cada vez más complejos en materia de liquidez y gestión de activos y pasivos (ALM) debido a las medidas de política económica recientemente anunciadas por la administración del presidente Javier Milei,. (Society, Funds Society, 2024)

El Gobierno tenía pendiente emitir una norma para regular las plataformas de criptomonedas. "La Cámara Argentina Fintech está trabajando codo a codo con sus PSAV asociados (proveedores de servicios de activos virtuales), para dar respuesta conjunta a la Comisión Nacional de Valores, durante el plazo de recepción de 30 días considerado en la norma", confirma la entidad a iProUP.

La CNV publicó una norma regulatoria de las plataformas de criptomonedas, que estará a consulta del mercado durante 30 días y que en su parte central establece un

patrimonio mínimo de unos \$170 millones a empresas grandes, en un conjunto de "categorías" que incluye actores menos desarrollados. (Olveira, 2024)

-Factores económicos: en Argentina, los mayores problemas se encuentran en los índices de inflación que han crecido en los últimos años, si bien con el cambio de gobierno se espera que baje la inflación sigue siendo una incógnita muy grande debido a que la devaluación del peso argentino frente al dólar, vivimos con una incertidumbre económica muy grande.

Las nuevas medidas de política que más afectan a los bancos incluyen la devaluación del peso en un 50%, el anuncio de que el BCRA (Banco Central de Argentina) suspenderá la emisión de Leliq (letras de liquidez del BCRA) a 28 días y que la tasa para los depósitos a plazo se fijará en 110% nominal anual.

Según la calificadora, «la reciente devaluación del peso del 50% ha exacerbado aún más los desequilibrios en las estructuras de activos y pasivos tanto para los bancos como para las empresas, incluso si el índice de dolarización de la economía es moderado (15,2%). Sin embargo, el impacto esperado en los bancos es limitado, ya que las instituciones financieras han cubierto el riesgo cambiario invirtiendo en dólares estadounidenses y en notas vinculadas al gobierno de Estados Unidos. No obstante, las tasas de interés más bajas pueden traducirse en una mayor inflación, limitando aún más la capacidad de pago de los prestatarios. (Society, Funds Society, 2024)

En el relevamiento de octubre, el conjunto de analistas del REM proyectó para 2024 un nivel del Producto Interno Bruto (PIB) real 3,6% inferior al promedio de 2023 (+0,2 p.p. respecto del REM previo). En tanto, quienes constituyen el Top 10 proyectaron, en promedio, una reducción de 3,7% en el año. La caída se habría concentrado en el primer semestre. De acuerdo con las estimaciones recibidas, el nivel de actividad comenzó a recuperarse en el tercer trimestre del año, con una suba de 2,0% s.e. respecto al trimestre anterior. Para 2025, el conjunto de participantes del REM estimó un crecimiento promedio de 3,6% i.a. (BCRA, 2024)

La caída se habría concentrado en el primer trimestre, período para el cual quienes responden el REM estimaron una caída desestacionalizada de 3,0% del PIB. De acuerdo con los pronósticos, el nivel de actividad comenzaría a recuperarse en el tercer trimestre del año, con una suba de 0,5% y 0,8% en el cuarto trimestre. (BCRA, 2024)

Durante octubre de 2024, la variación mensual de la canasta básica alimentaria (CBA) fue de 1,4%, mientras que la de la canasta básica total (CBT) fue de 2,3%. La CBA y la CBT acumulan en el año incrementos del 80,6% y 99,0% y resultaron en variaciones interanuales del 170,6% y 185,7%, respectivamente. (INDEC, 2024)

La situación económica en Argentina, caracterizada por alta inflación y una reciente devaluación del 50% del peso, genera gran incertidumbre y afecta a la industria financiera. A pesar de posibles mejoras con el cambio de gobierno, las políticas del Banco Central, como la suspensión de Leliq y tasas del 110% para depósitos, buscan contener la inflación pero presionan a los bancos. Si bien muchas instituciones han mitigado riesgos mediante coberturas en dólares, persisten desafíos debido al deterioro de la capacidad de pago de los prestatarios. La proyección de caída del PIB en 2024 agrava este entorno, exigiendo estrategias de adaptación y gestión de riesgos. Las estrategias de cobertura y diversificación de riesgos resultan clave para sobrellevar esta coyuntura y minimizar el impacto adverso, mientras el sector y el país buscan estabilizar su economía.

-Factores Sociales: En la actualidad uno de los mayores flagelos de la sociedad argentina es la pobreza y el desempleo.

De forma previa a conocerse los índices oficiales del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), una universidad privada reveló que la pobreza en la Argentina alcanzó al 50,5% de la población durante el primer semestre de 2024 y afecta más de 23.175.00 personas en todo el país. (Ambito, 2024)

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) informó que la desocupación en la Argentina fue del 7,7% en el primer trimestre de 2024, lo que implica un incremento de 0,8 puntos porcentuales con respecto a igual período de 2023 (6,9%), y el registro más alto para un primer trimestre desde 2021. (Gimenez, 2024)

“Viendo el valor en cripto recibido por cada país en América Latina, podemos ver que los países dominantes son Argentina, Brasil y México. Si bien Brasil tiene una economía más grande, Argentina superó su valor recibido en cripto desde junio del 2022 a julio del

2023. Esta métrica refleja el volumen bruto transaccionado en cripto: para Argentina fue de 85,4 mil millones de USD”, se explica en el estudio. (Infobae, Infobae, 2024)

El uso de esas billeteras alcanzó al 75% de los argentinos adultos y equiparó a las tarjetas de débito. Los jóvenes de 25 a 34 años impulsan su crecimiento. (Velazques, 2024).

Ante esta información encontramos una oportunidad en el mercado detectando formas de consumo del público meta para resguardarse en base al contexto de la sociedad

(La alta pobreza de la población) y el desempleo en Argentina impactan profundamente en la industria financiera, que debe adaptarse a un contexto de vulnerabilidad social. El crecimiento del uso de criptomonedas y billeteras digitales refleja la búsqueda de alternativas seguras frente a la inestabilidad. Este cambio de consumo, impulsado por jóvenes, representa una oportunidad para que las entidades financieras ofrezcan soluciones innovadoras que atiendan estas nuevas necesidades y protejan el valor de los activos.

Factores Tecnológicos: El sector financiero se enfrenta actualmente y hace una década a la digitalización, a un usuario digitalizado y cada vez más exigente, este fue el germen de una actualización continua que con la pandemia se aceleró y dio el salto.

La tecnología origina un pilar importante en la vida de muchos seres humanos y empresas, ocasionando una cierta adopción a los hábitos digitales, logrando transformar para cumplir con las nuevas expectativas que van surgiendo en el camino

El teletrabajo y home office es una de las formas adoptadas por las empresas para llevar adelante sus compañías.

Algunas billeteras virtuales que operan en la Argentina ya funcionan como un "puente" que permite a los tenedores de criptomonedas (hay más de 10 millones de cuentas abiertas, según la CNV) usar esos activos para realizar gran variedad de pagos en pesos. (cronista, 2024)

Según un informe de Cybersecurity Ventures, se espera que el costo anual del ciberdelito alcance los 10,5 billones de dólares en 2025, un aumento significativo desde los 3 billones de dólares en 2015. Este crecimiento exponencial refleja la necesidad urgente de invertir en infraestructura de seguridad, educación en ciberseguridad para el personal y campañas de concienciación para los usuarios. (Pantuliano, 2024)

Mientras Mercado Libre avanza en su propia criptomoneda Mercado Coin, en la Argentina ya existe un marketplace que permite adquirir productos y servicios utilizando únicamente divisas virtuales.

"En su momento, se entendía que las cripto eran una reserva de valor pero eso está cambiando". Así se refiere Emiliano Della Rosa, CEO de CryptoAvisos.com, al modo en que cada vez más personas se vuelcan a la compra y venta de productos con criptomonedas. (Giron, 2022)

La sociedad evoluciona junto con la tecnología de la mano constantemente por eso es que la industria debe adaptarse a los cambios y constantemente innovar, estamos frente a un desafío grande que las empresas deben asumir para no quedar obsoletas

Factores Ecológicos: Las empresas deben tener cada vez más atención en sus políticas ecológicas, ya que la población ha ido comprendiendo la importancia de este tema en particular

La preocupación por el medio ambiente y su cuidado se intensifica en el último tiempo, probando así un aumento en el compromiso empresarial, tratando de frenar el uso inadecuado de diferentes recursos que afectan a la biodiversidad.

La minería de criptomonedas resulta no tan inofensiva para el medio ambiente, ya que deja una huella ambiental tanto por la enorme demanda de energía eléctrica, como por la gran cantidad de desechos computacionales (hardware) que se necesitan para la producción de criptoactivos.

Frente a este panorama, la empresa Cryptogranjas creó una alternativa para desarrollar esta actividad minimizando el impacto de minar activos digitales. Pero fue incluso fue más allá y buscó solucionar otro gran problema para el medio ambiente, el tratamiento de los desechos tóxicos del agro. (Escobar, 2022).

La sociedad de hoy en día cada vez ve con mejores ojos la protección y el cuidado del medio ambiente y las empresas deben ser consciente de ello para ser sustentables que en el siglo 21 esta muy en auge

La creciente preocupación por el medio ambiente y la demanda de políticas ecológicas impactan significativamente en la industria financiera. Las empresas deben adoptar prácticas sostenibles para mantenerse competitivas, ya que la población valora cada vez más el compromiso ambiental. Esto incluye reducir el impacto negativo de actividades

como la minería de criptomonedas, que consume grandes cantidades de energía y genera desechos. Iniciativas como la de Cryptogranjas, que busca minimizar el impacto ambiental y tratar desechos tóxicos, muestran cómo la innovación sostenible puede aportar valor. La industria financiera, al promover prácticas responsables, fortalece su sostenibilidad y respuesta ante esta tendencia clave.

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

La ley 21526 desreguló el sector financiero, liberalizando las tasas de interés y descentralizando los depósitos. El objetivo era abrir el sistema financiero argentino al mundo y fomentar la actividad productiva

(Ley 21526 de entidades financieras, 1977)

Conclusión

En resumen, la industria financiera en Argentina se encuentra en una encrucijada, enfrentando riesgos derivados de la incertidumbre política y económica, pero también tiene oportunidades de innovación, especialmente en el ámbito de las criptomonedas y la tecnología. Las empresas deben adoptar estrategias que les permitan adaptarse a los cambios repentinos en el mercado, atender las nuevas necesidades de los consumidores y contribuir a la sostenibilidad social y ambiental para mantenerse competitivas.

Micro entorno: Cinco fuerzas de Porter

Cinco fuerzas de Porter, Según (Porter M. , 1982) esta herramienta constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada

Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores de fintech son empresas para brindar soporte a las plataformas digitales en términos de uso y seguridad, actualización de software e incluso mejoras de

procesos. Existe un crecimiento constante en el mercado de este tipo de empresa y muchos proveedores potenciales en el mercado, para el 2030 se cree que creara unos 500.00 nuevos puestos de trabajo. (Pagina12.com.ar, 2022)

Estos son empresas como VISA, MasterCard, Prisma, American Express, son procesadores de pago realizados con tarjetas entre el banco o la entidad emisora y el comerciante. Todas estas ofrecen beneficios como seguros y protección contra fraudes y garantías, promociones y descuentos, además realizan convenios con un gran número de empresas o entidades por lo que es clave la manera en que se relacionan con ellas y los contratos que se generen posteriormente pudiendo alcanzar mayores ventajas y ser competitivo en el mercado.

Teniendo en cuenta esto, al tener muchos proveedores de soporte de sistemas, es alto el nivel de negociación.

Poder de negociación de los clientes:

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

Amenazas de productos sustitutos:

Durante décadas las fuentes financieras siempre fueron los bancos, con los cambios sufridos por la digitalización, las nuevas tecnologías, las crisis económicas y la pandemia, se dio un giro abrupto pero necesario. Con las billeteras virtuales y las Fintech en crecimiento acelerado con cada vez más clientes, es por ello que las entidades financieras se vieron obligadas a la evolución y digitalización de los procesos. Gran parte de estas entidades informales, ofrecían créditos a tasas bajas, inferiores a las ofrecidas por los bancos por lo que generan una amenaza, la causa de esta diferencia y competencia es que al ser tan actual no están regulados al 100% por el BCRA. A su vez los Bancos debido a la incertidumbre económica, social y política se encuentran reduciendo la cantidad de créditos otorgados y con tasas mucho más elevadas, este es el germen del nacimiento de estas nuevas formas de financiar, principalmente por capital privado. Además de los pagos y transferencias, se han

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

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

Rivalidad entre competidores:

Esta rivalidad es el resultado de las demás fuerzas descritas anteriormente. Mientras más competidores haya en un sector, puede existir menor rentabilidad; y viceversa, mientras menos competidores haya, existirá una mayor rentabilidad.

Teniendo en cuenta que existen empresas con desarrollo y crecimiento de plataformas de pagos de billeteras virtuales, y nuevos competidores en el mercado con baja diferenciación y alta diversidad de ofertas para los clientes ofreciendo servicios similares, la rivalidad entre competidores es alta.

Amenaza de nuevos competidores:

El impacto más significativo son las barreras de entrada, donde para ser parte de entidades financieras se establecen reglas y leyes que deben ser cumplidas y respetadas, es por eso que los nuevos competidores les resulta difícil entrar al sector y ponerse en el mismo posicionamiento en el que se encuentran las actuales entidades financieras, además se necesita de un gran capital para llevar adelante una inversión como esta, de gran magnitud. Por eso, se considera que la amenaza de nuevos competidores es baja.

Análisis interno:

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

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

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

- Alegría de trabajo
- Puertas abiertas
- Mejora continua

- Piramide invertida

Estrategia: La empresa actualmente está utilizando la estrategia de diferenciación, debido a que utiliza la tecnología que les permite interactuar con los clientes y la comunidad por diferentes medios, como canales online, líneas directas 24 horas, redes sociales, que se suman a la habitual presencia física en las ciudades. La estrategia de diferenciación de la empresa se observa en su proyecto de Evolución Digital, enfocándose en el crecimiento de su portafolio de productos y servicios tecnológicos, junto con la mejora constante de la experiencia del cliente y la optimización de costos. Además, posee la expansión del proyecto "Sucursal del Futuro", que opera en las principales ciudades del país mediante una atención personalizada asistida por tecnología. ¡Además, cuentan con el programa de fidelización Quiero! para todos los clientes Naranja. La empresa si bien le falta mejorar su estrategia, se observa que estos esfuerzos integran tecnología con el objetivo de mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa. Se deberán realizar mejoras continuas en todos sus procesos, que permita distinguirse llegando a la mente del consumidor.

Cadena de valor

Según Hill y Jone, el término cadena de valor hace referencia a que la empresa está organizada en una serie de actividades que transforman los insumos en productos que los clientes valoran. Este proceso de transformación implica actividades primarias y secundarias, que son de apoyo, y que cada una va añadiendo valor al producto final (Hill, Schilling, & Jones, 2019).

Dentro de las actividades primarias, Naranja cuenta con la logística interna, operaciones, marketing y ventas, y servicios post venta.

- Logística interna: encontramos dos tipos de encargados al consumidor, los que se encuentran en canales online, son personas que se encargan de atención al cliente, donde cargan los datos en el sistema de la empresa, dando una respuesta ante la inquietud del cliente o brindando atención de la que fuese, por otro lado, encontramos el personal que se encuentra en las casas de Tarjeta Naranja y se encarga de atender al público de forma personal. Esta cartera de opciones que brinda la empresa los favorece ya que el cliente elige el método de atención con el que siente que le resulta factible.

La compañía cuenta con 36 canales de comunicación y la política de puertas abiertas.

- Operaciones: principalmente en Tarjeta Naranja las operaciones son financieras, presenciales o virtuales. Buscan captar fondos, dar créditos, tarjetas, abonos, facilidades de pago, permiten ingreso y egreso de dinero de formas simples. Se comprometen a diseñar procesos que garanticen a los clientes una experiencia simple y satisfactoria.

- Marketing y ventas: actualmente la empresa se encuentra enfocada en el marketing digital, no hay que perder de vista que fue el área de marketing y comercialización del producto la que aumentó el número de clientes y ventas, se emplearon herramientas de cross-selling que permitieron aumentar las ventas de productos como HBO GO, préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales. Esa herramienta permitió la aceleración de la migración de los clientes a los resúmenes de cuentas digitales. (Naranja, 2019)

- Servicio postventa: El postventa es un punto favorable de Tarjeta naranja que se identifica por estar cerca, escuchar y estar disponible en las necesidades de su cliente, es por eso que a través de la aplicación NPS se mide cuan satisfecho se encuentra el cliente con su producto o servicio, además cuenta con un número telefónico para Atención al Cliente (0810-333-6272), al cual podrán llamar y comunicarse para cualquier inquietud que tengan con respecto a sus servicios, lo cual es práctico, cómodo y seguro para el cliente.

Entre las actividades secundarias o de soporte de la cadena de valor, podemos nombrar: infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico, y aprovisionamiento.

- Infraestructura: La empresa cuenta con el creador y presidente David Ruda, un CEO, vicepresidente, director general, también con dirección comercial, de operaciones y de sistemas, dos gerencias, una de impuestos y legales y otra de seguridad de la información, por ultimo encontramos una jefatura de auditoria, el directorio de esta empresa cumple en su totalidad con el compromiso que le corresponde, mantener ordenada, capacitada, a la empresa en compromiso con la sustentabilidad, mostrando con claridad sus objetivos, pensando siempre en el futuro basándose en la ética, crecimiento, eficiencia y el cliente.

Naranja también incorporó modelos para las gestiones de riesgo y situaciones de mora temprana, basados en machine learning, para implementar mejoras en las herramientas de cobranza. También integraron el Centro de Defensa de Ciberseguridad (CDC) brindando

protección frente a amenazas de estilo tecnológicas, y controlando la información y la fuga de la misma.

- **Gestión de los recursos humanos:** Naranja promueve ambientes laborales donde las personas se sienten libres y pueden ser auténticas en su manera de trabajar y expresarse. Se llevan a cabo diálogos abiertos con profesionales, y cuentan con distintos perfiles y edades, lo que lleva a que las personas que trabajan en Naranja añadan valor al trabajo.

“Las personas en el centro, siempre”, es uno de los valores de Naranja, el cual hace que sea el principal diferenciador de su cultura.

- **Desarrollo tecnológico:** La empresa cuenta con un alto manejo de tecnologías, desde sus servicios y productos hasta sus estructuras edilicias y sistemas de software, el continuo avance y actualidad de estos es lo que hoy los posiciona en el mercado y los pone a la par de la competencia. Para ser parte de la comunidad de Tarjeta Naranja o comprar algunos de sus servicios basta solo con hacerlo vía telefónica, online o en alguna de sus sucursales también llamadas casas naranjas, donde con solo completar un formulario con los datos y aceptar las condiciones de contratación del mismo se puede llevar a cabo la operación, luego la empresa se encarga de que éste llegue al cliente. Algunos de los importantes avances en los últimos años han sido: marketing digital, analítica avanzada de datos, digitalización de los viajes de clientes, sucursales de futuro, y Naranja X, la Fintech.

- **Aprovisionamiento:** Se encuentran dos tipos de proveedores, los cuales están divididos en proveedores de producción, los cuales ofrecen servicios e insumos para el core de la compañía y los proveedores de soporte necesarios para la operatoria de la empresa.

Conclusión: Dentro de las actividades primarias que más se destaca es el servicio post venta ya que la empresa cuenta con especialistas y sistemas para el eficiente servicio de atención, por ej. las NPS que miden las respuestas de satisfacción de los clientes. Y dentro de las actividades de soporte las más fundamentales que se consideran son el desarrollo tecnológico y el aprovisionamiento, ya que estos dos eslabones harán que el servicio de Naranja siga creciendo e innovándose en tecnología, y teniendo los proveedores más exclusivos. Esto hace que se genere esa ventaja competitiva que lleva a la diferenciación, lo que hace que el cliente o los consumidores elijan a Naranja por sus servicios y su exclusividad ante los competidores.

Conclusión

En conclusión al análisis interno realizado se puede decir que hay tres áreas que se consideran claves e indispensables en toda empresa como primordial recursos humanos ya que es la área encargada de los individuos en la organización y sin personas no existen las organizaciones como segunda área importante cabe destacar la presencia del marketing ya que si no se promociona los productos que la empresa satisfaga no genera rentabilidades y en tercer punto el área de logística que ayuda a distribuir los productos que las empresas venden.

Matriz bcg:

1. Producto Estrellas (alta participación, alto crecimiento)

- App Naranja y Naranja Online: La digitalización y autogestión financiera han crecido de manera constante, alineándose con la demanda de servicios móviles y transacciones rápidas.
- Naranja X: La consolidación de la fintech muestra un alto potencial de crecimiento en productos digitales de pago, cobro y ahorro, respondiendo a la tendencia de la digitalización financiera.
- Naranja POS: Este servicio innovador para comercios y profesionales capta el auge de pagos digitales y la inclusión financiera.

2. Producto Vacas Lecheras (alta participación, bajo crecimiento)

- Tarjetas Naranja (Visa, Mastercard, American Express): A pesar de una disminución en tarjetas operativas, sigue siendo líder en el mercado con amplia participación y solidez.
- Seguros y asistencias: Ofrecen un portafolio sólido y diversificado, generando ingresos estables con opciones bien establecidas en el mercado.
- Tienda Naranja: Plataforma de comercio electrónico que maximiza el valor para los clientes mediante la integración con la tarjeta, con un crecimiento moderado pero consistente.

3. Producto Interrogantes (baja participación, alto crecimiento)

- Naranja Viajes: Aunque tiene potencial para captar la demanda creciente de turismo, su participación es aún modesta en comparación con otros segmentos.

- **Cryptogranjas (ejemplo ilustrativo):** Si Naranja X u otra rama se enfocara en soluciones verdes o sostenibles relacionadas con el entorno digital y criptográfico, podría ser un interrogante.

4. Producto Perros (baja participación, bajo crecimiento)

- **Productos editoriales (Revistas y libros infantiles):** En un mercado que migra hacia contenidos digitales, su relevancia parece haberse reducido frente a las demás ofertas.

- **Movieclub y HBO Go:** Compiten en un mercado saturado con muchas alternativas, mostrando desafíos en cuanto a crecimiento y participación.

Tarjeta Naranja debe enfocarse en consolidar su liderazgo en servicios digitales y pagos mediante su app, Naranja X y Naranja POS. A la vez, debe mantener su base sólida con productos tradicionales como tarjetas y seguros, que siguen generando ingresos estables. Por otro lado, podría ser necesario redefinir o reducir inversiones en productos de bajo rendimiento como las publicaciones editoriales para maximizar la eficiencia y responder mejor a un mercado cada vez más digitalizado.

Diagnóstico organizacional – FODA

El término FODA corresponde a las primeras letras de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Tanto las fortalezas como las debilidades corresponden al análisis interno de la organización, y es posible actuar sobre estas variables;

en cambio las oportunidades y amenazas corresponden al análisis externo a la organización, por lo que es más difícil modificarlas.

Table SEQ Table * ARABIC 1- Diagnostico organizacional FODA

Fortalezas	Debilidades
Buen trato con el cliente, mejorando su experiencia y su relación	Altas tasas de interés y bajas ofertas de productos que impiden la fidelización de los clientes
Constantes capacitaciones para formación de todos sus empleados en los diferentes niveles	Adopción de innovación y nuevas tecnologías con menor velocidad que el mercado financiero y en especial las Fintech
Calidad de atención en las sucursales brindado una mejor experiencia al cliente	Demora en responder las solicitudes de los usuarios. Pérdida de clientes y gran número de quejas en redes sociales
Buenos valores en su cultura que mejoran el clima y las relaciones interpersonales	Tercerización de los empleados informáticos que no gozan en condiciones regulares de trabajo
Liderazgo en emisión de tarjetas	Dependencia de los servicios tradicionales:
Foco en la digitalización:	Costos asociados a la innovación
Diversificación de producto	Quejas sobre atención al cliente
Alta satisfacción del cliente	Problemas con la comunicación digital:
Oportunidades	Amenazas
Compromisos con los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible), para desarrollar mejores objetivos económicos, sociales y	Inflación
Tendencia hacia la digitalización	Devaluación
Mayor interés en pagos digitales	Cambios tecnológicos
Expansión de productos financieros	Competencia creciente
Alianzas estratégicas con empresas y locales comerciales	Regulación financiera:
Aceptación de criptomonedas como forma de pago:	Ciberseguridad y fraudes:
Tarjetas de crédito vinculadas a criptomonedas:	Cambio en el comportamiento del consumidor
Inversión y recompensas en criptomonedas	Desconfianza de los usuarios
Plataforma de cambio y custodia de criptomonedas	Competencia de criptomonedas como medio de pago
Educación y marketing relacionado con las criptomonedas	

Marco teórico

En el siguiente Marco teórico de este reporte de caso se desarrollarán contenidos en primer lugar se plasmará la herramienta “planificación estratégica”.

Para dar comienzo, la planificación estratégica es un proceso reflexivo y sistemático para determinar una dirección y un curso de acciones para lograr un futuro deseable. La planificación estratégica delinea un estado futuro deseado y una dirección clara y prioridades en forma de un conjunto escrito de metas, objetivos, acciones y resultados para lograr ese futuro. Para darle un cierre, el plan estratégico debe enfocar la atención de las personas y guiar la asignación de recursos en la organización. (Weston, 2020).

Todas las organizaciones buscan obtener recursos, capacidades, financiamiento, mercados, clientes, talento, imagen y prestigio, con el fin de lograr ventajas competitivas. Operan como agentes activos en un entorno dinámico e incierto, influenciado por los rápidos cambios en la sociedad, los mercados, las tecnologías, el mundo empresarial y el medio ambiente. Esto requiere que los líderes de las organizaciones entiendan las dinámicas y tendencias de sus sectores, y que formulen estrategias innovadoras que motiven a sus equipos y aseguren un alto rendimiento, con el objetivo de mantener la competitividad y la sostenibilidad en un entorno empresarial en constante transformación (Chiavenato & Sapiro, 2017)

Esta carrera sin fin impulsa la renovación y revitalización de las organizaciones, lo que implica necesariamente su transformación como cuestión de supervivencia. Si el entorno cambia, la organización debe estar atenta a esos cambios para mantenerse relevante y lista para competir. Sin embargo, lo ideal sería que fuera proactiva, anticipándose a los desafíos en lugar de reaccionar. Lo más recomendable es que la organización genere el cambio mediante la innovación, en lugar de simplemente adaptarse al contexto. Para lograrlo, debe aprovechar sus relaciones internas y externas, fortalecer sus competencias clave y construir ventajas competitivas (Chiavenato & Sapiro, 2017)

La ventaja competitiva se refiere a aquellas características que hacen que un producto o servicio de una empresa se distinga de los de otras organizaciones. (Porter M. E., 2010)

En este contexto, (Aceves, 2010) sostiene que la ventaja competitiva es lo que permite a una empresa destacarse exitosamente en el mercado. Es aquello en lo que la empresa supera a sus competidores, algo que debe ser fundamental para el cliente, difícil de imitar y que la empresa debe poseer siempre. Según (Villareal, 2012) esta ventaja es el resultado de las estrategias empresariales que la fomentan (Romero, Sánchez, Rincón, & Romero, 2020)

Siguiendo con las estrategias, por su parte, (Ansoff, 1965, pp. 106-109) comenta que creó una matriz de producto-mercado que, al combinar los productos con sus respectivos mercados, muestra diferentes opciones estratégicas. Estas opciones incluyen: la penetración de mercado, cuando la empresa busca aumentar su presencia en un mercado existente; el desarrollo de productos, que implica introducir nuevos productos en los mercados donde la empresa ya está presente; el desarrollo de mercado, que consiste en expandirse a nuevos mercados con los productos actuales; y la diversificación, que es la estrategia que adopta la empresa al ingresar a nuevos mercados con nuevos productos (Chiavenato & Sapiro, 2017)

El autor Charles W. L. Hill plantea que, para lograr una ventaja competitiva a través de la administración estratégica, una empresa debe desarrollar el liderazgo estratégico, el cual es un proceso donde los gerentes de la misma eligen e implementan un conjunto de estrategias. Primero deben formular las estrategias (cómo mejorar el desempeño y el rendimiento de la empresa, cómo incrementar su valor, su rentabilidad, etc.), para luego hacer una selección. Una vez que se eligen las estrategias a seguir, se deben marcar los pasos para ponerlas en acción, lo que se denomina, la implementación de estrategias (diseñar la estructura organizacional, su cultura, su sistema de control, diseñar productos, mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, etc.) (Gill & Jones, 2011)

Se desarrollarán a continuación, las estrategias genéricas que menciona Michael (Porter M. E., 2010), para luego hacer hincapié en las que utilizaremos en el análisis de Naranja.

Liderazgo en costos: esta estrategia pretende lograr los costos de producción y distribución más bajos para, de esta forma, poder ofrecer los productos/servicios en el mercado a un menor precio.

Diferenciación: esta estrategia no se relaciona con los costos más bajos, sino con que el producto/servicio se destaque dentro del mercado por alguna característica particular que

tenga, puede ser: calidad, tiempo de respuesta al cliente, tiempo de entrega, servicio post venta, productos o servicios que complementen al principal, etc.

Enfoque o Alta Segmentación: en esta estrategia se decide no atender a todo el mercado, sino dividirlo en segmentos, y abarcar uno en específico, optando por cualquiera de las estrategias antes mencionadas (liderazgo en costos o diferenciación).

En el desarrollo de este marco teórico, la elección para analizar a Tarjeta Naranja será la estrategia competitiva de diferenciación originada por Porter, ya que hará que el servicio se destaque por el servicio de trading, earn y pagos a través de criptomonedas por el sistema de Blockchain.

Además se utilizará una estrategia de penetración de mercado para poder generar más participación en el mercado, logrando alcanzar a nuevos clientes, que permitan conocer a la empresa y realizar sus operaciones financieras. De esta manera con estas estrategias en la propuesta, permitirá poder alcanzar un mayor número de clientes, y aumentar la rentabilidad de la empresa.

Diagnóstico y discusión

En base al análisis realizado, se puede inferir que Tarjeta naranja/naranja X, se adecúa a la propuesta planteada para planificación estratégica.

El actual incremento de uso de criptomonedas y billeteras virtual, las nuevas plataformas digitales para operar este tipo de monedas, sumado a la pérdida de poder adquisitivo que genera el contexto inflacionario de nuestro país y la deficiente política monetaria, el avance de la tecnología en la empresas con la aceleración de la digitalización de los productos, el bajo valor del peso argentino comparado con las monedas extranjeras, hace que las personas busquen nuevas alternativas de financiación y dejen de lado los métodos tradicionales.

La empresa debe sobreponerse a la competencia y brindar herramientas que ayuden a sus clientes a obtener una mejor financiación, a tasas más bajas, llegar a clientes no bancarizados, y a personas con distintos niveles de posición económica. De esta manera no solo podrá obtener nuevos clientes potenciales o recuperar clientes antiguos, sino que también se reducirá la morosidad de los clientes actuales, aumentando así su rentabilidad.

En el análisis del mercado, al tener altas amenazas de competidores, productos sustitutos y rivalidad entre competidores, Tarjeta naranja/naranja X puede aprovechar su sólida trayectoria, respaldo y cartera de clientes, para incorporar la plataforma Blockchain y el uso de criptomonedas, generando ventaja competitiva para atraer nuevos clientes y mejorar la rentabilidad.

Otras de las formas de expansión que Naranja puede explotar es por medio de las plataformas tecnológicas, el comercio electrónico y la comunicación digital. La pandemia incentivó a muchas personas a la compra online, a investigar y ser autodidactas con los medios virtuales, y eso ha sido un punto a favor para la empresa.

Frente a lo que se establece se considera que llevar adelante una estrategia corporativa de crecimiento resulta factible, donde se incorporara un nuevo producto/ servicio (blockchain) que resultara beneficioso para la compañía de Tarjeta Naranja, aportándole innovación y amoldamiento, logrando una cierta diferenciación frente a los competidores

incorporando nuevos clientes y fidelizando por otro lado para acrecentar la rentabilidad de la organización.

Plan de implementación

En el presente apartado se realizará la propuesta de aplicación que incluirá el plan estratégico con sus respectivas estrategias, objetivos, actividades, presupuestos, para brindar una solución al problema de la baja rentabilidad que posee Tarjeta Naranja. Si bien la empresa posee los elementos de la planificación estratégica tales como la misión, visión, y valores mencionados en análisis interno, se propondrá una nueva visión y misión para que quede acorde con la propuesta a desarrollar. A continuación se presentan, la misión, visión, propuestos.

Misión propuesta: Conectar con experiencias únicas mediante servicios financieros innovadores, incorporando criptomonedas como medio de pago y mejorando nuestra atención para estar más cerca de nuestros clientes, con el fin de crecer juntos a través de soluciones tecnológicas.

Visión propuesta: Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general.

Ya establecido la misión y visión de la empresa, se puede llegar a la conclusión que los mismos son acordes a la propuesta planteada en este reporte de caso, por ende, no hay necesidad de llevar adelante una modificación.

Objetivo General:

-Aumentar la rentabilidad en un 20% al 31 de Diciembre del 2027, tomando como base, la información del ejercicio del año 2020, a través del desarrollo de la plataforma Naranja X, implementando la utilización de Criptomonedas para los clientes.

Justificación: A través de la información recabada sobre el estado financiero de Tarjeta Naranja SA, establece que a diciembre de 2020, el ROE (rendimiento sobre el patrimonio) es del 14,66%, además el mismo año el ROA fue del 2,2% y el patrimonio neto del 15,1%. Se quiere lograr con la incorporación del nuevo producto/servicio, innovación y adaptación de productos de Tarjeta Naranja, aumentando la rentabilidad de la compañía.

Estrategia:

Objetivo específico:

1-Incrementar las ventas un 35%, a través de un nuevo sistema de pago por criptomonedas, hasta el 31 de diciembre del 2025.

Justificación: Los clientes hoy ocupan el 19% de la cartera activa. La estrategia es pasar a ocupar el 98% de este mercado para finales del 2025, mediante el desarrollo de plataforma tecnológica para billetera virtual, utilizando estrategia de enfoque por diferenciación. Aprovechar la plataforma digital naranja X que desarrolló la dirección de sistema con los niveles de seguridad adecuado para incorporar este nuevo producto blockchain ya que hoy en día el 75% de las personas adultas cuentan con billeteras virtuales, con el objetivo de atraer nuevos clientes y mejorar la rentabilidad. La tendencia de las fintech desarrolladas y el mercado se vuelca cada vez más al uso de estas billeteras para transacciones y pagos virtuales, ofreciendo productos superadores a los de la competencia, innovador, con mejores características, más confiables y seguros y de mejor calidad.

En contextos económicos caracterizados por la incertidumbre y la complejidad, las criptomonedas han adquirido un papel destacado en la vida cotidiana de las personas, y no solo como una opción de inversión. Desde adquirir un café hasta comprar un pasaje de avión o incluso una propiedad, cada vez más productos y servicios pueden pagarse con activos digitales. Un ejemplo es Binance Pay, una plataforma que cuenta con 12 millones de usuarios activos a nivel mundial y que experimentó un crecimiento del 61% en el volumen de transacciones en América Latina durante 2023, alcanzando un total de 120.000 millones de dólares. Por su parte, Lemon reportó un aumento del 38% en su base de usuarios durante los últimos 12 meses y sus depósitos en criptomonedas se duplicaron, registrando un crecimiento del 100% en octubre de 2024 comparado con el mismo mes de 2023. Diversas empresas de sectores como turismo y videojuegos han adoptado el uso de criptomonedas para facilitar pagos, lo que les ha permitido incrementar sus transacciones. (Menghini, 2024).

Esto representa una oportunidad significativa para que Tarjeta Naranja implemente pagos con criptomonedas, ampliando las posibilidades de pago en distintas compañías.

Estrategia: Para este objetivo específico se utilizará una estrategia de diferenciación.

2-Aumentar las ventas en un 10% para diciembre 2025, a través del uso de la plataforma Naranja X, mejorando el marketing y la comunicación de la misma.

Justificación: En Argentina, 5,5 millones de personas utilizan billeteras virtuales, y los economistas aseguran la muerte del dinero físico. (Clarín, 2020).

Un estudio global realizado por la consultora Regus, que abarcó a aproximadamente 17.000 ejecutivos de empresas en 80 países, reveló que el 48% de las empresas nacionales lograron incrementar sus ventas gracias a su actividad en redes sociales. (Infobae, 2012)

A principios de 2024, el alcance publicitario de Facebook en Argentina abarcaba al 70.8% de los usuarios de Internet del país, sin importar la edad. Entre enero de 2023 y enero de 2024, el alcance potencial de los anuncios en Facebook creció un 5.1%, lo que representa 1.4 millones de usuarios adicionales. A comienzos de 2024, Facebook contaba con 28.75 millones de usuarios en Argentina, lo que representa el 52.6% de la población total. De esta audiencia, el 52.6% eran mujeres, mientras que el 47.4% eran hombres. (Branch, 2024)

En la actualidad, un entorno predominantemente digital, las ventas a través de redes sociales representan una gran mejora frente a los métodos tradicionales, que a menudo resultan impersonales. Gracias a la interacción directa, como comentar, recomendar y compartir publicaciones, las empresas pueden construir su credibilidad de manera orgánica en las redes sociales y generar publicidad "gratuita" para convertir a posibles clientes en compradores. (Likedin, 2024)

Las plataformas digitales ya representan hasta el 59,8 % de los ingresos de los minoristas, según un estudio sobre el impacto de las tecnologías en el sector, realizado por IDC e Infobip, una empresa de comunicaciones omnicanal en la nube. Más del 90 % de los minoristas utilizan redes sociales, como Facebook e Instagram, como canales de venta. (Digital, 2022)

Debido a estas nuevas formas de pago, es que se pretende alcanzar a más personas, reteniendo clientes y llegando a clientes nuevos a través de nuevas promociones, y reforzando los medios de comunicación que Naranja tiene con los clientes.

Estrategia: Para este objetivo específico se utilizará una estrategia de diferenciación y penetración de mercado.

3- Optimizar los tiempos de entrega de las tarjetas en un 50% mejorando la eficiencia operativa para agosto el 2027

Justificación:

Para justificar la meta de reducir en un 50% los tiempos de entrega de las tarjetas, se puede recurrir a estudios que demuestran cómo la optimización de la eficiencia operativa tiene un impacto significativo en la agilidad y competitividad de las empresas. Consultoras como McKinsey, Deloitte o Bain & Company han documentado casos en los que la automatización y la mejora de procesos han logrado reducciones de tiempo de manera efectiva, resaltando que ajustes estratégicos pueden conducir a ahorros operativos y una mayor velocidad de respuesta. Además, la experiencia del cliente es un factor clave a considerar, ya que investigaciones de Forrester Research y Harvard Business Review indican que la rapidez en la entrega de servicios está directamente relacionada con el aumento de la satisfacción y lealtad del cliente, lo que puede traducirse en una ventaja competitiva crucial.

Este objetivo se puede lograr gracias a la ayuda a través del impacto de la transformación digital. La adopción de tecnología, como herramientas para automatización de procesos y la oferta de tarjetas virtuales para uso inmediato, permite optimizar flujos y eliminar fricciones. Esto mejora la experiencia del cliente al garantizar una disponibilidad rápida y sin interrupciones. La idea con este plan es buscar constantemente agilizar la entrega de productos y servicios para satisfacer las expectativas de los consumidores, que puedan realizar sus pagos aunque no tengan su tarjeta disponible generando a través de seguridad una tarjeta virtual que permita tener a su disponibilidad su dinero y poder utilizar en caso también de emergencia. Tal es el caso de BBVA que se encuentra en un proceso de innovación, que consideran que sus clientes tienen que tener el control de sus productos. Por eso ofrecieron tarjetas virtuales, para buscar que los clientes puedan utilizar sus tarjetas de crédito y aprovechar de todos los beneficios de BBVA en el momento y de una forma segura, rápida y sencilla, sin tener el plástico físico (bbva, 2024).

Estrategia: Para este objetivo específico se utilizará una estrategia de diferenciación.

4-Incrementar un 5% de alianzas con empresas para mayores beneficios y descuentos para aquellos que forman parte de la comunidad de Naranja, llevándolo adelante para mediados del 2025.

Justificación: Los pagos mediante códigos QR se han consolidado como una tendencia en constante expansión en Argentina. En los últimos años, esta modalidad de pago ha ganado notable popularidad en el mercado. A medida que más empresas y consumidores se suman a esta tecnología, especialmente con los descuentos que suelen ofrecerse a través de QR, es fundamental entender su impacto y cómo sacarle el máximo provecho tanto para los usuarios como para los negocios. (Castillo, 2023)

Un claro ejemplo de esto son las alianzas que realizan los supermercados con bancos específicos, donde los beneficios suelen estar vinculados a los pagos digitales (a través de Modo). Por ejemplo, al pagar con Santander mediante esta app en Carrefour, los consumidores pueden obtener un 25% de descuento de manera inmediata. Por su parte, el Banco Galicia ha establecido acuerdos con varias cadenas (como Carrefour y Día) para ofrecer tres cuotas sin interés de jueves a domingos. En La Anónima, hasta el 31 de agosto, los viernes los clientes que paguen con tarjetas Mastercard Galicia a través de Modo pueden acceder a un 25% de descuento con un límite de reintegro de \$10.000 por cliente, y un 30% de descuento con un tope de \$15.000 mensuales. (Donato, 2024)

Tarjeta Naranja dispone de años de trayectoria y en el mercado se mantiene posicionado frente a la competencia, el uso de tarjetas de débito ya fue adquirido por otras entidades financieras brindando el mismo como servicio, el generar alianzas con grandes entidades atrae la atención de consumidores, donde los mismos decidirán y optarán por elegir a la compañía si la misma le brinda diferentes tipos de beneficios.

Estrategia: Para este objetivo específico se utilizará una estrategia de diferenciación y penetración de mercado.

Alcances

Este plan de implementación para la planificación estratégica de Naranja tiene un alcance para toda la República Argentina. El plazo comprendido para dicho plan es entre octubre del 2024 y diciembre del 2025. Estos planes de implementación comprenden a todos los empleados de Tarjeta Naranja, en particular a las áreas de ventas, marketing, administración y finanzas, capacitación del personal y recursos humanos.

Limitaciones: las limitaciones que se presentaron en el transcurso de la presente investigación fueron las limitaciones a la hora de encontrar presupuestos ya que muchas

empresas no publican los precios, tampoco pude recibir respuestas a la consultas enviadas es debido a esto que en algunos casos los valores son estimativos para poder cumplir y realizar la propuesta

Planes de acción

Un plan de acción es una hoja de ruta que ayudará a la empresa a cumplir con sus objetivos propuestos, planteando las tareas o los pasos a seguir para la realización de los mismos. Estos planes de acción son una parte fundamental del proceso de planificación estratégica ya que describen los objetivos concretos, los recursos que se van a destinar a cada objetivo y luego la medición de los mismos para ver los resultados alcanzados. Se desarrollarán a continuación los planes de acción para los objetivos planteados anteriormente de Naranja. No es necesario esta explicación

Plan de acción 1: El primer plan de acción consiste en implementar un nuevo sistema de pago con criptomonedas

Para desarrollar este plan de trabajo lo primero que debemos hacer es establecer el grupo de trabajo determinado por recursos humanos, un administrador que será el líder que llevara a cabo este proyecto, junto a un ingeniero en sistema y un especialista en cibercrimen para juntos formar el proyecto y contratar posteriormente a un especialista en Blockchain a los cuales se les deberá pagar el sueldo promedio durante el periodo de trabajo sumando la inflación y aguinaldos. Juntamente trabajando este nuevo sistema para concretar los pagos en la plataforma y elegir la más conveniente para posteriormente implementarla en Naranja y realizar la inversión para lograr nuestro objetivo ya que estaríamos abriendo la cartera de negocios de la empresa y de esta forma atrayendo más capital. Estas tareas se realizarán en el plazo de 2 años.

Table SEQ Table * ARABIC 2- Plan de accion 1

Plan de accion 1							
	Tiempo			Recursos		Recursos	
Establecer el grupo de trabajo determinado para comenzar el proyecto, el cual debe estar a cargo de un lider	ene-25	feb-25	Recursos humanos	pc, software, telefonos, oficinas	-	\$ 660.000,00	del administrativo \$310000 mensuales del ingeniero en sistemas \$100000 de especialista en seguridad informatica
Buscar empresas dedicada al desarrollo blockchain para incorporar nuevo servicio a Naranja X	feb-25	mar-25	Recursos humanos	pc, software, telefonos, oficinas	-		\$720000 sueldo mensual de un blockchain developer
Seleccionar la mejor alternativa para desarrollo de la plataforma Naranja X	mar-25	may-25	Recursos humanos	Pc, software, telefonos, oficinas, etc	-	\$ 720.000,00	
Realizar las pruebas de implementacion y correcciones de nueva herramienta	may-25	jun-25	Recursos humanos	PC, software, telefonos, oficinas	-		
Análisis de mercado de Blockchain	may-25	jun-25	Marketing		-		
Implementacion de nueva plataforma Blockchain Naranja X	jun-25	jul-25	Recursos humanos	PC, software, telefonos, oficinas	Suffescom	\$ 17.100.000,00	15.000 usd al cambio del dia
Programas de fidelización con recompensas en criptomoneda.	jul-25	dic-27	Marketing		-	\$ -	-
Educación sobre criptomonedas a clientes exclusivos y empleados.	jul-25	dic-27	Marketing		Siglo 21 CoderHouse	\$ 194.540,00	\$77.570 el curso por persona curso Siglo 21. \$116970 CoderHouse
Total						\$ 17.294.540	

Plan de acción 2: El área de marketing deberá diseñar promociones de servicios para retener a los clientes actuales, y estrategias de publicidad para atraer clientes nuevos. **Luego se implementará un sistema nuevo para estar más cerca del cliente y facilitar los medios de comunicación.** Con este plan lograremos solucionar un gran problema que está teniendo la empresa frente a la pérdida de clientes y consiguiente de ventas. **También es un plan que está ligado a los valores de la empresa ya que los clientes es lo primordial.** Estas tareas serán llevadas a cabo por los responsables de marketing y diseño, en el plazo de 6 meses

Table SEQ Table * ARABIC 3- Plan de accion 2

Descripcion	Tiempo		Area a cargo	Recursos materiales	Outsourcing	Recursos Financieros	Observaciones
	Inicio	Fin					
Diseñar promociones de servicios para retener clientes	mar-25	abr-25	Marketing	PC, celu		\$ 400.000	
Diseñar estrategias de publicidad a traves de distintos canales	abr-25	may-27	Marketing	PC, celu	Mediatec	\$ 9.264.000	386.000 mensual por la cantidad de meses
Instalacion del sistema chatbot para la plataforma Naranja X	may-25	may-25	Informática	PC, celu	intelligentpaas	\$ 260.000	USD al cambio del día
Compra de licencia del sistema chatbot	may-25	may-25	Gerente General	PC, celu	Inteligentpaas	\$ 866.400	190 usd mensual
Reforzar encuestas de satisfacion al cliente	jun-25	jul-25	Recursos Humanos	PC, celu	Google form	\$ -	-
Generar reportes para retoalimentacion, por la incorporacion del nuevo sistema chatbot	jul-25	ago-25	Recursos Humanos	PC, celu	-	\$ -	-
Establecer el grupo de trabajo determinado para capacitar clientes y medir NPS	ene-25	nov-25	Tribu RRHH + CoEs Capacitacion y satisfaccion	Pc, Software, Tel, oficinas, licencias	-	\$ 250.000.000,00	Sueldo x 11 meses y 2 aguinaldos
Capacitacion al area de atencion al cliente para poder atender los usuarios	ene-25	jun-25	Tribu RRHH + CoEs Capacitacion y satisfaccion	Pc, Software, Tel, oficinas, licencias	UTN BA	\$ 230.233,00	
Establecer objetivos de capacitacion por area canales de atencion y por empleado	ene-25	jun-25	Tribu RRHH + CoEs Capacitacion y satisfaccion	Pc, Software, Tel, oficinas, licencias	-	\$ -	-
Comunicar a todas las areas de la organizaci3n sobre esta implementacion	mar-25	mar-25	Tribu RRHH + CoEs Capacitacion y satisfaccion	Pc, Software, Tel, oficinas, licencias	-	\$ -	-
Medir la experiencia del cliente a traves de heramienta NPS (Ner Promoter Score) y haccer encuestas por google form	abr-25	nov-25	Tribu RRHH + CoEs Capacitacion y satisfaccion	Pc, Software, Tel, oficinas, licencias	Google form	\$ -	-
Realizacion de reportes con los KPIs obtenidos para realizar mejoras	jul-25	nov-25	Tribu RRHH + CoEs Capacitacion y satisfaccion	Pc, Software, Tel, oficinas, licencias	-	-	-
Realizacion de reportes de KPIs de NPS de manera semestral con el directorio para mejoras estrategicas	ago-25	dic-25	Tribu RRHH + CoEs Capacitacion y satisfaccion	Pc, Software, Tel, oficinas, licencias	-	-	-
Total						\$ 261.020.633	

Plan de acción 3:

Este plan Inicia con un análisis del proceso actual para identificar cuellos de botella y establecer una línea base de desempeño. A partir de ahí, se implementarán tecnologías para automatizar tareas repetitivas y mejorar la emisión y clasificación de tarjetas, reduciendo costos y tiempos operativos, además de minimizar errores.

La estrategia incluye una optimización logística basada en alianzas con operadores de distribución para acelerar entregas y un sistema de gestión de inventario ágil. Como

complemento, se lanzará una tarjeta virtual que permitirá a los clientes realizar pagos de manera inmediata tras la aprobación, mejorando la experiencia del usuario y asegurando continuidad en sus transacciones. Este enfoque centrado en el cliente también implica capacitar al equipo para dominar las nuevas herramientas, promoviendo su motivación mediante incentivos.

El éxito del plan se medirá a través de indicadores clave de desempeño que analizarán tiempos de entrega, satisfacción del cliente y eficiencia operativa. Los beneficios incluyen una entrega más rápida, mayor satisfacción y una reputación fortalecida, posicionando a la empresa como líder por su agilidad e innovación en servicios.

Table SEQ Table * ARABIC 4- Plan de acción 3

Descripción	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Outsourcing	Recursos Financieros	Observaciones
	Inicio	Fin					
Realizar un mapeo detallado del proceso de emisión y entrega de tarjetas desde la solicitud hasta la recepción.	ene-25	feb-25	Marketing	-	-	\$ -	
Identificar los cuellos de botella, puntos de fricción y áreas de mejora en el flujo operativo.	feb-25	mar-25	Marketing	-	-	\$ -	
Recolectar datos clave de tiempos de entrega actuales y establecer líneas base de desempeño.	mar-25	abr-25	Marketing	-	-	\$ -	
Incorporar herramientas digitales para la automatización de procesos repetitivos en la emisión y distribución de tarjetas, como sistemas de impresión y clasificación automatizada.	abr-25	jun-25	Marketing e Informática	Tarjetas pvc	Mercado Libre	\$ 2.059.000,00	\$94.000 x 500u. X6 cajas Impresora de tarjetas pvc \$1.495.000. Anexo y Anexo
Integrar sistemas de seguimiento de pedidos en tiempo real que permitan a los clientes rastrear el estado de sus tarjetas	jun-25	jul-25	Marketing e Informática	-	-	\$ -	
Ofrecer una tarjeta virtual para realizar pagos sin interrupciones hasta que reciba su tarjeta física.	jul-25	ago-25	Marketing	-	-	\$ -	
Revisar y optimizar la red de distribución de tarjetas, priorizando alianzas estratégicas con operadores logísticos.	ago-25	sep-25	Logística	-	-	\$ -	
Establecer acuerdos con servicios de mensajería o desarrolladores de aplicaciones de entrega para acelerar el tiempo de entrega como máximo en 72hs.	sep-25	nov-25	Logística e Informática	-	-	\$ -	
Implementar un sistema de gestión de inventario para prever y responder con agilidad a demandas de tarjetas.	nov-25	dic-25	Logística e Informática	-	-	\$ -	
Capacitar a los equipos involucrados en la emisión y entrega sobre los nuevos procesos y herramientas tecnológicas.	dic-25	ene-26	RRHH	-	-	\$ -	
Implementar un sistema de incentivos por mejora en los tiempos de entrega para motivar a los colaboradores.	ene-26	feb-26	RRHH	-	-	\$ -	
Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir los tiempos de entrega y evaluar el impacto de las mejoras.	feb-26	mar-26	RRHH y Logística	-	-	\$ -	
Realizar revisiones trimestrales para identificar nuevas oportunidades de mejora operativa.	mar-26	abr-26	RRHH	-	-	\$ -	
Recolectar retroalimentación de los clientes y utilizarla para refinar continuamente los procesos de entrega.	abr-26	may-26	RRHH y Logística	-	-	\$ -	
Total						\$ 2.059.000,00	

Presupuesto 2024-2027				
Plan de Acción 1	2024	2025	2026	2027
Establecer el grupo de trabajo determinado para comenzar el proyecto, el cual debe estar a cargo de un líder	\$ 660.000,00		-	-
Buscar empresas dedicada al desarrollo software para incorporar nuevo servicio a Naranja X	\$ 720.000,00		-	-
Seleccionar la mejor alternativa para desarrollo de la plataforma Naranja X			-	-
Realizar las pruebas de implementacion y correcciones de nueva herramienta	\$ 720.000,00		-	-
Implementacion de nueva plataforma Blockchain Naranja X	\$ 17.100.000,00		-	-
Programas de fidelización con recompensas en criptomoneda.	\$ -		-	-
Educación sobre criptomonedas a clientes y empleados.	\$ 194.540,00		-	-
Total plan de acción 1	\$ 19.394.540,00	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de Acción 2				
Diseñar promociones de servicios para retener clientes	\$ 400.000,00			
Diseñar estrategias de publicidad a través de distintos canales	\$ 9.264.000,00			
Instalacion del sistema chatbot para la plataforma Naranja X	\$ 260.000,00			
Compra de licencia del sistema chatbot	\$ 866.400,00			
Reforzar encuestas de satisfacion al cliente	\$ -			
Generar reportes para retroalimentacion, por la incorporacion del nuevo sistema chatbot	\$ -			
Establecer el grupo de trabajo determinado para capacitar clientes y medir NPS	\$ 250.000.000,00	-	-	-
Capacitacion al area de atencion al cliente para poder atender los usuarios	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Establecer objetivos de capacitacion por area canales de atencion y por empleado	\$ -			
Comunicar a todas las areas de la organizacion sobre esta implementacion	\$ -			
Medir la experiencia del cliente a través de herramienta NPS (Net Promoter Score)	\$ -			
Realizacion de reportes con los KPIs obtenidos para realizar mejoras	-			
Realizacion de reportes de KPIs de NPS de manera semestral con el directorio para mejoras estrategicas	-			
Total plan de acción 2	\$ 250.000.000,00	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de Acción 3				
Realizar un mapeo detallado del proceso de emision y entrega de tarjetas desde la solicitud hasta la recepcion.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Identificar los cuellos de botella, puntos de friccion y áreas de mejora en el flujo operativo.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recolectar datos clave de tiempos de entrega actuales y establecer lineas base de desempeño.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incorporar herramientas digitales para la automatización de procesos repetitivos en la emision y distribución de tarjetas, como sistemas de impresion y clasificación automatizada.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Integrar sistemas de seguimiento de pedidos en tiempo real que permitan a los clientes rastrear el estado de sus tarjetas	\$ 2.059.000,00	\$ 2.985.650,00	\$ 4.329.047,50	\$ 6.277.118,88
Ofrecer una tarjeta virtual para realizar pagos sin interrupciones hasta que reciba su tarjeta fisica.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Revisar y optimizar la red de distribución de tarjetas, priorizando alianzas estrategicas con operadores logísticos.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Establecer acuerdos con servicios de mensajería o desarrolladores de aplicaciones de entrega para acelerar el tiempo de entrega como máximo en 72hs.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Implementar un sistema de gestión de inventario para prever y responder con agilidad a demandas de tarjetas.	\$ -		\$ -	\$ -
Capacitar a los equipos involucrados en la emision y entrega sobre los nuevos procesos y herramientas tecnologicas.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Implementar un sistema de incentivos por mejora en los tiempos de entrega para motivar a los colaboradores.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Establecer indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir los tiempos de entrega y evaluar el impacto de las mejoras.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Realizar revisiones trimestrales para identificar nuevas oportunidades de mejora operativa.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Recolectar retroalimentación de los clientes y utilizarla para refinar continuamente los procesos de entrega.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total plan de acción 3	\$ 2.059.000,00	\$ 2.985.650,00	\$ 4.329.047,50	\$ 6.277.118,88
Plan de Acción 4				
Busqueda de posibles alianzas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Llevar a cabo analisis de ventas y desventajas de aliados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Eleccion definitiva de los aliados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Formalizar con alianzas y establecer pautas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cierre de contratos y negociaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total plan de acción 4	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total de Inversion por Año	\$ 271.453.540,00	\$ 2.985.650,00	\$ 4.329.047,50	\$ 6.277.118,88

Presupuesto ajustado por inflación

Table SEQ Table * ARABIC 7- Presupuesto ajustado por inflación

Inflación 2025	45%	1,45
Inflación 2026	45%	1,18
Inflacion 2027	45%	1,18

Flujo de caja

Table SEQ Table * ARABIC 8- Cash flow proyectado

Flujo de Fondos				
Años del proyecto	Año base	2024	2025	2026
INGRESOS				
Por servicios	\$ 505,589,376.00	\$ 1,191,674,159.23	\$ 1,882,845,171.59	\$ 2,622,803,324.02
Ingresos por Plan de acción 1		\$ 23,833,483.18	\$ 37,656,903.43	\$ 52,456,066.48
Ingresos por Plan de acción 2		\$ 1,203,590,900.82	\$ 1,901,673,623.30	\$ 2,649,031,357.26
Ingresos por plan de acción 3		\$ 1,191,674.16	\$ 1,882,845.17	\$ 2,622,803.32
Total de ingresos	\$ 505,589,376.00	\$ 2,420,290,217.40	\$ 3,824,058,543.49	\$ 5,326,913,551.08
EGRESOS				
Costo Por servicios	-\$ 200,960,938.00	-\$ 473,664,930.87	-\$ 748,390,590.77	-\$ 1,042,508,092.94
Gastos Operativos	-\$ 203,851,523.00	-\$ 480,478,039.71	-\$ 759,155,302.74	-\$ 1,057,503,336.72
Egresos por plan de acción 1		-\$ 19,394,540.00		
Egresos por plan de acción 2		-\$ 250,000,000.00		
Egresos por plan de acción 3		-\$ 271,453,540.00	-\$ 3,253,220.00	-\$ 4,521,975.80
Total de egresos	-\$ 404,812,461.00	-\$ 1,494,991,050.58	-\$ 1,510,799,113.51	-\$ 2,104,533,405.46
Utilidad bruta	\$ 100,776,915.00	\$ 925,299,166.82	\$ 2,313,259,429.98	\$ 3,222,380,145.62
Impuesto a las ganancias	-\$ 35,271,920.25	-\$ 323,854,708.39	-\$ 809,640,800.49	-\$ 1,127,833,050.97
Utilidad neta	\$ 65,504,994.75	\$ 601,444,458.44	\$ 1,503,618,629.49	\$ 2,094,547,094.65

Inversión a realizar	\$ -548,623,275.80
Flujo neto del período 1	\$ 65,504,994.75
Flujo neto del período 2	\$ 601,444,458.44
Flujo neto del período 3	\$ 1,503,618,629.49
Flujo neto del período 4	\$ 2,094,547,094.65
VAN	\$ 898,219,190.90
TIR	94%
ROI	
Beneficios	\$ 5,873,939,657.14
Costos	\$ -548,623,275.80
ROI	971%

Conclusiones de los indicadores:

Para poder realizar el flujo de caja se realizó teniendo en cuenta la inflación del 2024 – 2027 por el INDEC. Se debe tener en cuenta que las inflaciones 2026 y 2027 son estimadas en relación al mercado actual, y suelen sufrir cambios. En cuanto a los ingresos para calcularlos se tomó en cuenta el porcentaje de las ventas que se desea alcanzar en la propuesta. A continuación, se presentan los resultados de los indicadores obtenidos en el flujo de caja:

El Valor Actual Neto (VAN) es un indicador clave que se utiliza para determinar la viabilidad de una inversión. En este caso el VAN calculado es \$898,219,190.90 siendo positivo, lo cual indica que se recupera la inversión y se obtiene la rentabilidad exigida de 40% que representa el interés de un plazo fijo y se obtiene un excedente de \$ 898,219,190.90 indicando que el proyecto es viable.

En cuanto a la TIR se puede decir que la misma es de 94% indicando que el proyecto tiene una rentabilidad superior a la tasa exigida de 40%, lo que demuestra que se recupere la inversión se obtiene la tasa exigida y al proyecto se le puede exigir más hasta un 94%.

Siguiendo con el Roi es del 971%, es decir que, por cada peso invertido el proyecto generó \$9,71. Este porcentaje de retorno es alto, significa que el proyecto no solo cubrió los costos, sino que genera un beneficio en relación a la inversión inicial.

Conclusiones finales

El análisis PESTEL de Tarjeta Naranja muestra un panorama desafiante en Argentina. En lo político y económico, la asunción de Javier Milei trae cambios como la reducción del gasto público y la posible eliminación del Banco Central, lo que genera incertidumbre en el sector financiero. La alta inflación y devaluación del peso afectan la liquidez y la capacidad de pago de los clientes, por lo que Naranja debe mitigar estos riesgos. En lo social y tecnológico, la pobreza y el desempleo limitan el consumo, pero también impulsan el uso de criptomonedas y billeteras virtuales, especialmente entre los jóvenes. La digitalización exige que Naranja innove y mejore sus servicios para satisfacer las expectativas de los usuarios. En el ámbito ecológico y legal, las preocupaciones medioambientales y las regulaciones del Banco Central requieren que Naranja adopte prácticas sostenibles y cumpla con las normativas para mantenerse competitiva. El análisis sugiere que Naranja debe enfocarse en estrategias adaptativas que promuevan la sostenibilidad y se alineen con un entorno regulado y en constante cambio.

En cuanto al análisis del microentorno muestra una fuerte competencia en el sector financiero de Argentina. Los proveedores clave como VISA y MasterCard tienen un alto poder de negociación, aunque la creciente oferta de proveedores tecnológicos ofrece más opciones a las empresas financieras. Los clientes tienen un poder elevado debido a la intensa competencia, lo que obliga a las empresas a ofrecer productos innovadores y personalizados. Por otro lado, la amenaza de productos sustitutos, como las fintech y billeteras virtuales, es significativa, ya que ofrecen mejores condiciones, lo que obliga a los bancos a digitalizarse rápidamente. La rivalidad entre competidores también es alta, ya que las diferencias entre productos se están reduciendo, y las empresas deben destacar por su innovación y servicio al cliente. Siguiendo con la amenaza de nuevos competidores es baja, debido a las barreras regulatorias y los altos costos de entrada. En resumen, Tarjeta Naranja debe innovar, fortalecer sus relaciones con proveedores y adaptarse a las tendencias tecnológicas emergentes para mantenerse competitiva en un entorno desafiante y en constante evolución.

El análisis interno de Tarjeta Naranja destaca sus fortalezas en la tecnología y la experiencia del cliente, reflejadas en su misión y visión. La empresa se diferencia mediante

herramientas digitales como la app Naranja, Naranja Online y Naranja X, que facilitan una mayor interacción y personalización de los servicios. Además, su enfoque en la innovación tecnológica, con proyectos como “Sucursal del Futuro” y el programa de fidelización Quiero!, refuerza su liderazgo en el mercado. La cadena de valor de la empresa se destaca en áreas como atención al cliente y marketing digital, con un crecimiento sostenido, así como en el desarrollo tecnológico y aprovisionamiento, fundamentales para su competitividad. Sin embargo, enfrenta desafíos en optimizar su estrategia interna, especialmente en logística y procesos operativos. La matriz BCG indica que, mientras sus productos digitales como la app Naranja y Naranja X tienen alto potencial de crecimiento, algunos productos tradicionales podrían necesitar ajustes para adaptarse mejor al entorno digital. La clave será consolidar su liderazgo en los servicios digitales y mejorar áreas con menor crecimiento, maximizando su rentabilidad y relevancia en el mercado.

Mediante los análisis realizados se pudo llegar a la conclusión que la empresa tiene un problema de disminución de rentabilidad, ocasionado tanto por la situación económica del país, el cambio de bolsillo de los consumidores como sus preferencias, y la estrategia poco definida que posee la empresa para poder llegar a los clientes.

Por este motivo es que se propone un plan estratégico por el cual se utilizarán una estrategia de diferenciación y de penetración de mercado con la idea de poder llegar a nuevos clientes que elijan la marca, entre las propuestas se destacan incorporar nuevas formas de pago como es el innovador pago con criptomonedas, mejorar el proceso de entrega de tarjetas de crédito/débito dirigido exclusivamente a mejorar la atención al cliente.

Los indicadores financieros obtenidos luego hacer el flujo de caja como el valor actual neto y la tasa interna de retorno como el ROI indican que el proyecto es rentable y se le puede exigir más una rentabilidad superior a la exigida indicando que se recupera la inversión se obtiene la tasa de descuento además un excedente.

Recomendaciones

La implementación del plan estratégico propuesto es una decisión clave para la empresa, ya que traerá beneficios significativos que impactarán positivamente en la

experiencia del cliente, la eficiencia operativa y la rentabilidad. En primer lugar, al integrar nuevas tecnologías como Blockchain y sistemas avanzados de automatización, se mejorará la eficiencia de los procesos, lo que reducirá los tiempos de entrega y minimizará los errores operativos. Esta optimización operativa no solo contribuirá a la reducción de costos, sino que también permitirá ofrecer un servicio más ágil y satisfactorio para los clientes. Además, el desarrollo de una plataforma más robusta, como la implementación de un sistema de chatbot y la educación sobre criptomonedas, aumentará la interacción con los usuarios, mejorando la atención y generando mayor lealtad a través de programas de fidelización. Incorporar pagos con criptomonedas en Naranja X responde a una tendencia creciente en el sector financiero. Las criptomonedas ofrecen pagos más ágiles, seguros y flexibles, lo que atrae a usuarios, especialmente a un público joven que es atraído y se encuentra sumergido en el mundo tecnológico. Esta opción mejora la competitividad, ya que permite acceder a un mercado global, reduce los tiempos de transacción y aumenta la confianza del cliente. Además, al ofrecer esta modalidad de pago, la empresa se posiciona como innovadora, alineada con las expectativas de los consumidores modernos, lo que puede generar mayor fidelización y nuevas oportunidades de negocio.

La mejora continua de la experiencia del cliente es otro aspecto clave, con la implementación de herramientas como el seguimiento en tiempo real de pedidos y encuestas de satisfacción, lo cual contribuirá a crear una relación más sólida y personalizada con los clientes. Estas acciones no solo fomentarán la retención de clientes, sino que también permitirá atraer a nuevos, fortaleciendo la competitividad de la empresa en un mercado cada vez más tecnológico y exigente. El uso de KPIs y el análisis de datos permitirán realizar ajustes en tiempo real, lo que garantizará que la empresa pueda adaptarse rápidamente a las necesidades del mercado.

Si la empresa no implementa este plan estratégico, se arriesga a perder competitividad frente a otras empresas del sector que ya están adoptando tecnologías emergentes y mejorando su eficiencia operativa. La falta de innovación y mejora continua podría resultar en una disminución en la satisfacción del cliente, lo que a su vez afectaría la rentabilidad debido a una menor retención de usuarios. Tarjeta Naranja también podría enfrentar mayores costos operativos y quedar rezagada en términos de procesos y servicios, lo que generaría un impacto negativo en su posicionamiento en el mercado.

La rentabilidad de la empresa estaría directamente vinculada a la capacidad de implementar estas mejoras. Si no se realiza, los costos operativos seguirían siendo altos y la calidad del servicio podría no estar a la altura de las expectativas de los clientes. Esto no solo afectaría las ventas de los productos/ servicios que ofrece la empresa, sino que también podría resultar en una pérdida de oportunidades de negocio. Por el contrario, la implementación de este plan optimizará el uso de recursos y aumentará los ingresos, ya que la eficiencia operativa, la fidelización de clientes y la innovación tecnológica permitirán a la empresa mantenerse competitiva, atraer a nuevos clientes y generar mayores márgenes de beneficio.

Nuevas discusiones:

Como recomendación que queda fuera del alcance de esta investigación, y para complementar este plan estratégico y asegurar el seguimiento efectivo de las estrategias de diferenciación y penetración de mercado, se sugiere implementar un Cuadro de Mando Integral (CMI) en el futuro. Este enfoque permitirá monitorear de manera integral los indicadores clave de desempeño (KPIs) en diversas áreas, alineando los objetivos estratégicos de la empresa con su ejecución diaria.

El CMI facilita la evaluación del progreso en cuatro perspectivas esenciales: financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento. Esto permitirá a la empresa medir el impacto de sus iniciativas de diferenciación, como la adopción de pagos con criptomonedas, y las acciones de penetración de mercado, como la optimización de los tiempos de entrega y la experiencia del cliente. Además, al contar con un sistema de medición claro y accesible, se podrán identificar áreas de mejora de forma rápida y tomar decisiones más informadas para ajustar las estrategias según sea necesario. Lo que permite la implementación del CMI es controlar de cerca las estrategias y ante desvíos poder solucionar los problemas que se presenten y de esta manera evitar que impacte negativamente en la rentabilidad de la empresa.

Implementar el CMI también brindará una visión global y clara del desempeño de la empresa, permitiendo que el liderazgo se enfoque en lo más relevante para cumplir los objetivos estratégicos, con una mejora continua respaldada por datos. Este sistema

contribuirá significativamente a la sostenibilidad y crecimiento de la empresa, permitiendo un control más eficaz sobre la rentabilidad y el impacto de las acciones en el mercado

Bibliografía

Aceves, V. D. (2010). *Dirección estratégica*. Mc Graw Hill.

Ambito. (20 de Julio de 2024). *ambito*. Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/segun-estudio-privado-la-pobreza-alcanzo-el-505-argentina-el-primer-semester-del-2024-n6035468>

American Express. (2024). *American Express*. Obtenido de <https://www.americanexpress.com/es-ar/empresa/sobre/nuestra-compania/#vision>

American Express. (2024). *American Express*. Obtenido de <https://www.americanexpress.com/es-ar/beneficios/promociones/>

Ansoff, I. (1965, pp. 106-109). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.

bbva. (2024). Obtenido de <https://www.bbva.com/es/ar/innovacion/bbva-lanza-tarjetas-de-credito-visa-virtuales-para-utilizar-de-manera-inmediata/>

BCRA. (7 de Noviembre de 2024). Obtenido de https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp

BCRA. (7 de Mayo de 2024). *BCRA*. Obtenido de <https://www.bcra.gob.ar/Noticias/REM-mayo-24.asp>

Branch. (28 de Mayo de 2024). *Branch*. Obtenido de <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-argentina-en-el-2023-2024/#:~:text=El%20alcance%20publicitario%20de%20Facebook,2023%20y%20enero%20de%202024>

Castillo, G. (20 de Diciembre de 2023). *innovaciondigital360*. Obtenido de <https://www.innovaciondigital360.com/pago-electronico/el-auge-de-los-pagos-y-los-descuentos-con-qr-en-argentina/>

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.

Clarín. (2020). *Clarín*. Obtenido de https://www.clarin.com/tecnologia/billeteras-digitales-mejor-posicionan-argentina_0_m5F94JFZr.html?srsltid=AfmBOoqI1prO6seNvys1693XRhG1T5dEYz9C0LQCAAPPD0dN9BxIh3nx

cronista, E. (16 de 03 de 2024). *El cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/infotechnology/finanzas-digitales/pagar-todo-con-cripto-una-realidad-cada-vez-mas-comun-en-la-argentina/>

Digital, F. (6 de Abril de 2022). *Forbes argentina*. Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/innovacion/social-selling-9-cada-10-comerciantes-usan-redes-sociales-gestionar-sus-ventas-n14608>

Donato, N. (31 de Julio de 2024). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2024/07/31/con-ventas-que-se-desplomaron-casi-20-crece-la-puja-de-descuentos-entre-supermercados-billeteras-y-bancos-opciones-para-ahorrar-mas/>

Escobar, S. (21 de Julio de 2022). *perfil*. Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/economia/una-compania-argentina-convierte-residuos-toxicos-en-cryptoactivos.phtml>

Gill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica*. MEXICO: Ricardo Alejandro del Bosque Alayón.

Gimenez, J. (24 de Junio de 2024). *chequeado*. Obtenido de <https://chequeado.com/el-explicador/la-desocupacion-aumento-al-77-en-los-primeros-meses-del-gobierno-de-javier-milei-como-evoluciono-este-indicador-en-los-ultimos-anos/>

Giron, A. (4 de Septiembre de 2022). *Iproup*. Obtenido de <https://iproup.com/economia-digital/34083-mercado-libre-cripto-como-comprar-de-todo-con-dolar-digital-usdt>

Glassdor. (21 de Octubre de 2024). *Glassdor*. Obtenido de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/administrador-de-empresas-sueldo-SRCH_KO0,25.htm

Glassdor. (20 de Septiembre de 2024). *Glassdor*. Obtenido de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/ingeniero-en-sistemas-sueldo-SRCH_KO0,21.htm

Glassdor. (23 de Enero de 2024). *Glassdor*. Obtenido de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/especialista-en-seguridad-informatica-sueldo-SRCH_KO0,37.htm

Glassdor. (10 de Noviembre de 2024). *Glassdor*. Obtenido de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/recursos-humanos-sueldo-SRCH_KO0,16.htm

Hill, Schilling, & Jones. (2019). *Administración estratégica. Teoría y casos. Un enfoque integral*. México: Cengage Learning Editores, S.A.

INDEC. (12 de Noviembre de 2024). *INDEC*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-43>

Infobae. (10 de Junio de 2012). Obtenido de <https://www.infobae.com/2012/06/10/652514-las-redes-sociales-y-las-empresas-la-nueva-era-del-marketing/>

Infobae. (23 de Febrero de 2024). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2024/02/23/la-argentina-registro-transacciones-en-criptomonedas-por-usd-85000-millones-en-un-ano/>

Intelligentpaas. (2024). *Intelligentpaas*. Obtenido de <https://www.intelligentpaas.com/en/chatbot-products>

Ley 21526 de entidades financieras (14 de Febrero de 1977).

Likedin. (2024). *Likedin*. Obtenido de <https://business.linkedin.com/es-es/sales-solutions/social-selling>

Mediatec. (2024). *Mediatec*. Obtenido de <https://www.mediatec.com.ar/plan-de-marketing-online>

Menghini, V. (4 de Noviembre de 2024). *lanacion*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/IA/desde-viajes-hasta-videojuegos-crecen-los-pagos-con-criptomonedas-en-latinoamerica-nid04112024/>.

Mercadolibre. (2024). *Mercadolibre*. Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-1142290366-impresora-de-tarjetas-de-pvc-idp-smart-51-simple-cara-usb-_JM#polycard_client=search-nordic&position=8&search_layout=grid&type=item&tracking_id=4c72a085-39d

Mercadolibre. (2024). *MercadoLibre*. Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-870398720-tarjetas-plasticas-pvc-blancas-cr80-pack-500-unidades-_JM#is_advertising=true&position=1&search_layout=grid&type=pad&tracking_id=982c52fb-4f2f-4675-be31-fa0f6a4528be&

Naranja. (2019). *Reporte de sustentabilidad 2019*. Argentina: Carolina Lamas ◦ Marcela Farré.

Olveira, D. (18 de Octubre de 2024). *iproup*. Obtenido de <https://www.iproup.com/finanzas/50732-criptomonedas-la-nueva-regulacion-argentina-gobierno>

Pantuliano, N. (2 de Octubre de 2024). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/opinion/2024/10/02/ciberseguridad-en-la-argentina-un-desafio-para-la-banca/>

Porter, M. (1982). *Técnicas*. Mexico: Editorial Patria.

Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Piràmide.

Romero, D., Sánchez, S., Rincón, Y., & Romero, M. (2020). *Estrategia y ventaja competitiva: Binomio fundamental para el éxito de pequeñas y medianas empresas*. Venezuela: Universidad del Zulia.

Society, F. (2 de Enero de 2024). *Funds Society*. Obtenido de <https://www.fundssociety.com/es/noticias/negocio/las-politicas-del-gobierno-milei-ponen-a-prueba-la-liquidez-y-rentabilidad-de-los-bancos-argentinos/>

Society, F. (2 de Enero de 2024). *Funds Society*. Obtenido de <https://www.fundssociety.com/es/noticias/negocio/las-politicas-del-gobierno-milei-ponen-a-prueba-la-liquidez-y-rentabilidad-de-los-bancos-argentinos/>

Solutions, S. (30 de Septiembre de 2024). *Suffescom Solutions*. Obtenido de https://www-suffescom-com.translate.goog/blog/blockchain-development-cost?_x_tr_sl=en&_x_tr_tl=es&_x_tr_hl=es&_x_tr_pto=rq#:~:text=The%20blockchain%20development%20cost%20can,your%20blockchain%20project%20will%20cost.

talentup. (18 de Marzo de 2024). *talentup*. Obtenido de <https://talentup.io/es/salary/Blockchain%20developer/Argentina#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1nto%20gana%20un%20Blockchain%20Developer%20en%20Argentina,Ledger%20Developer%2C%20Smart%20Contracts%20Developer%2C%20Cryptocurrency%20Developer.>

utn.ba. (2024). *sceu.frba.utn.edu.ar*. Obtenido de https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/detalle/curso/3167/curso-de-atencion-al-cliente-gestion-de-reclamos-y-medicion-de-la-satisfaccion?gad_source=1&gclid=CjwKCAiA3Na5BhAZEiwAzrfagMNFn9RoUtZnZW C4Y710CR0SefWvL_DupktNFkZr5vkKUyZSQs-jURoCw68QAvD_BwE

Velazques, J. (17 de Abril de 2024). *Ambito*. Obtenido de <https://www.ambito.com/negocios/crece-el-uso-billeteras-virtuales-se-ubican-las-grandes-ganadoras-la-revolucion-fintech-n5983397>

Villareal, F. J. (2012). *ogística integral: Una alternativa para crear valor y ventajas competitivas en las pequeñas y medianas empresas (pymes) del sector calzado*. *Nova Scientia* 4(8), 165-202.

Weston, M. (2020). *Strategic Planning in an Age of Uncertainty: Creating Clarity in Uncertain Times*. Obtenido de <https://pdf.sciencedirectassets.com/272968/1-s2.0-S1541461219X00087/1-s2.0-S154146121930357X/main.pdf?X-Amz-SecurityToken=IQoJb3JpZ2luX2VjEDwaCXVzLWVhc3QtMSJIMEYCIQDFuh2h26RiCfYC2ff>

XXI, U. s. (2024). *Siglo 21*. Obtenido de https://inscribite.21.edu.ar/fundamentos-de-las-inversiones-en-bolsa-y-criptomoneda?sbo=2&cmp=1&sbo=2&cmp=1&utm_term=curso%20de%20criptomonedas&utm_campaign=Siglo21_CARRERAS_APLV_Nivel+Pa%C3%ADs&utm_source=adwords&utm_medium=ppc&hsa_acc=9922330558&hsa_cam

Anexos

Anexo 1- Sueldo de Administrador

Figure SEQ Figure * ARABIC 2-

Sueldos para Administrador De Empresas en Argentina



Confianza muy alta · 63 sueldos enviados ·

Actualizado el 21 de oct de 2024

Experiencia

Todos los años de experiencia

Sueldo base

\$65 K - \$250 K/mes

\$130 K/mes Sueldo base promedio

Sueldo adicional

\$181 K/mes Promedio

\$13 K - \$703 K/mes Intervalo

(Glassdor, Glassdor, 2024)

Anexo 2- Sueldo de Ingeniero en sistemas

Figure SEQ Figure * ARABIC 3- Sueldo

Sueldos para Ingeniero En Sistemas en Argentina



Confianza muy alta · 92 sueldos enviados ·

Actualizado el 20 de sept de 2024

Experiencia

Todos los años de experiencia

Sueldo base

\$70 K - \$192 K/mes

\$130 K/mes Sueldo base promedio

Sueldo adicional

\$21 K/mes Promedio

\$4 K - \$54 K/mes Intervalo

(Glassdor, Glassdor, 2024)

Anexo 3- Sueldo de especialista en cibercriminos

Figure SEQ Figure * ARABIC 4- Sueldo de especialista en seguridad informática



(Glassdor, Glassdor, 2024)

Anexo 5- Sueldo especialista en Blockchain

Figure SEQ Figure * ARABIC 5- Sueldo especialista en Blockchain

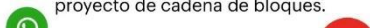


(talentup, 2024)

Anexo 6- Inversion en Blockchain

Figure SEQ Figure * ARABIC 6- Inversion en Blockchain

El costo de desarrollo de una cadena de bloques puede fluctuar en función de varios factores. Se ha estimado que el costo típico de desarrollo de una cadena de bloques oscila entre \$15 000 y \$50 000. Profundicemos para descubrir los detalles que determinan cuánto costará su proyecto de cadena de bloques.



(Solutions, 2024)

Anexo 7- Curso de criptomonedas

Figure SEQ Figure * ARABIC 7- Curso de inserciones en bolsa y criptomonedas



Este certificado brinda a los participantes la información necesaria para la comprensión de diferentes instrumentos financieros de inversión (acciones, bonos, inmuebles, plazo fijo, y criptomonedas) y los mecanismos para su implementación en el armado de un portafolio de inversiones diversificado.

(XXI, 2024)

Anexo 6- Estrategias de publicidad

Figure SEQ Figure * ARABIC 8-

Servicios adicionales con descuento:

- + Diseño de Logo
- + Google Ads
- + Fotografía empresarial
- + Fotografía de productos
- + Video Marketing

Desde
\$386,000^(AR)
por mes. Consultar tarifa en U\$S.



(Mediatec, 2024)

Anexo 7- Compra de licencia chatbot

Figure SEQ Figure * ARABIC 9-
Compra de licencia chatbot



(Intelligentpaas, 2024)

Anexo 8- Sueldo de licenciado en recursos humanos

Figure SEQ Figure * ARABIC 10- Sueldo de

Sueldos para Recursos Humanos en Argentina

Confianza muy alta · 432 sueldos enviados

Actualizado el 10 de nov de 2024

Experiencia

Todos los años de experiencia

Sueldo base

\$100 K - \$300 K/mes

\$164 K/mes Sueldo base promedio

Sueldo adicional

\$29 K/mes Promedio

\$5 K - \$75 K/mes Intervalo

(Glassdor, Glassdor, 2024)

Anexo 9- Capacitación de atención al cliente

Figure SEQ Figure * ARABIC 11-
Capacitación de atención al cliente

Curso de Atención al cliente, gestión de reclamos y medición de la satisfacción

Duración **6 Semanas**

Valor
230.233 \$
Hasta 9 cuotas sin interés



(utn.ba, 2024)

Figure SEQ Figure * ARABIC 12- Compra de Anexo 10- Compra de tarjetas de plástico

Tarjetas Plásticas Pvc Blancas Cr80 Pack 500 Unidades



\$ 94.000
en 6 cuotas de \$ 21.775¹⁰

[Ver los medios de pago](#)

(Mercadolibre, MercadoLibre, 2024)

Figure SEQ Figure * ARABIC 13- Compra de impresiones de tarjeta Anexo 11- Compra de impresiones de tarjetas

Impresora De Tarjetas De Pvc Idp Smart 51 Simple Cara Usb



\$ 1.495.000
en 6 cuotas de \$ 346.316⁷⁵

[Ver los medios de pago](#)

(Mercadolibre, 2024)

Figure SEQ Figure * ARABIC 14- Inflación proyectada

Tabla 1: Inflación (REM)	2023		2024		2025		2026		2027
		221%	22,10	102%	1,80	45%	1,50	19%	1,50

Rentabilidad 2026	64,83%
Rentabilidad 2018	14,68%
Diferencia	50,15%
Por año	16,21%

Figure SEQ Figure * ARABIC 16- Premisas

Premisas generales:	
1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.	
2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 50%	
3. Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 50%	
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones	
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA	
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2018	
Premisas de Planes de Acción	
1. Se determina el costo de mano de obra de acuerdo a los responsables de llevar adelante los planes	
2. Los costos operativos se consideran dentro de la partida "Otros costos de venta"	

Figure SEQ Figure * ARABIC 17- Objetivo general

Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 15% para 2026	
Plan de Acción 1: Aumentar los ingresos un 20% para 2025	
Los ingresos aumentan a una razón del 10% anual en base al ingreso de 2018	
Los costos operativos disminuyen a una razón del 5% anual	