



Trabajo Final de Grado

Planificación estratégica para la empresa tarjeta naranja, para aumento de clientes por impulsión del turismo, a través de diferenciación y penetración de mercado.

Funes Fabiana Graciela

DNI: 36.795.948

Legajo: ADM04910

Carrera: Licenciatura en Administración

Profesora: Rinero Sofía

Año 2021

Resumen

En el siguiente trabajo se realizó una planificación estratégica para la organización “Tarjeta Naranja”, con el objetivo de dar una solución para su principal problemática, que se identifica con la pérdida de ventas, y lo relevante esto significa para la rentabilidad de la empresa; como también, el mal uso de las herramientas que posee la organización en la actualidad. Para esto, se buscó a través de este proceso de planificación estratégica generar un resultado positivo para la misma. A pesar del contexto en el que está sumergida no pasa por su mejor momento, y la economía actual del país no sea algo que le dé sensación de estabilidad, con esta propuesta se quiere generar una ventaja competitiva para la misma, y darle una mejor posición ante los competidores del sector. La innovación tecnológica se considera fundamental para la industria financiera, haciendo que lo propuesto en este trabajo, sea una gran posibilidad para generar una estrategia de diferenciación, y los servicios que esta misma ofrecerá, harán de se logre una penetración de mercado de manera exitosa; siendo los dos anteriores, reforzados con la digitalización de procesos y planes de marketing, con una buena llegada al público meta. Por ende, no solo obtendrá beneficios de posicionamiento en el sector, también habrá un aumento en la rentabilidad de dicha organización un 10% anual, además de los beneficios económicos. Haciendo que dicha propuesta sea totalmente viable y beneficiosa para la empresa, con una inversión inicial para dar comienzo a una solución; teniendo como resultado, según lo demostrado por los análisis de los fondos y el uso de indicadores de recuperación de inversión, una ganancia \$ 0.35 por cada peso que se invertido en la misma, siendo un 35% de retorno de inversión para fines del 2024.

Palabras Claves:

Planificación estratégica.

Sector financiero.

Innovación Tecnológica.

Turismo interno.

Aumento de rentabilidad.

Abstract

In the following work, a strategic planning was carried out for the organization "Orange Card", with the aim of providing a solution for its main problem, which is identified with the loss of sales, and how relevant this means for the profitability of the company; as well as the misuse of the tools that the organization currently has. For this, it was sought through this strategic planning process to generate a positive result for it. Despite the fact that in the context that it is submerged it is not going through its best moment, and the current economy of the country is not something that gives it a feeling of stability, with this proposal we want to generate a competitive advantage for it, and give it a better position vis-à-vis competitors in the sector. Technological innovation is considered fundamental for the financial industry, making what is proposed in this work a great possibility to generate a differentiation strategy, and the services that it will offer will make it possible to successfully penetrate the market; the previous two being reinforced with the digitization of marketing processes and plans with good reach to the target audience. Therefore, you will not only obtain benefits of positioning in the sector, there will also be an increase in the profitability of said organization, in addition to economic benefits. Making the implementation of said proposal totally viable and beneficial for the company, making an investment and having as a result, as demonstrated by the analysis of the funds and the use of investment recovery indicators, a profit of \$ 0.35 for each peso that It was invested in it, with a 35% return on investment by the end of 2024, and an increase in its profitability by 40%.

Key words.

Strategic planning.

Financial sector.

Technological innovation.

Internal tourism.

Increased profitability.

Índice

Resumen.....	1
Palabras Claves:.....	1
Abstract	2
Key words.....	2
Introducción	7
Análisis situacional	9
Análisis del Contexto.....	9
Análisis Externo: PESTEL	9
Político	9
Económico.....	9
Social:.....	10
Tecnológico.....	10
Ecológico.....	11
Legal.....	11
Análisis micro entorno.....	12
Las 5 fuerzas de Porter	12
Poder de negociación de los clientes.....	12
Rivalidad entre competidores.....	13
Amenaza de nuevos competidores entrante:	13
Poder de negociación de los proveedores	13
Amenaza de Productos Sustitutos	14
Análisis interno:	14
Cadena de valor:.....	14
Actividades Primarias:	14
Logística interna:.....	14

Operaciones.....	15
Logística Externa.....	15
Marketing y ventas	15
Servicios	15
Acciones de apoyo o secundarias:.....	16
Infraestructura de la organización	16
Dirección de recursos humanos.....	16
Desarrollo de la Tecnología	17
Compras	17
Nivel corporativo:	18
Nivel Estratégico:.....	18
Cultura:.....	18
Diagnostico Organizacional:.....	19
Análisis de Mercado	19
Matriz Ansoff	19
Marco Teórico	20
Diagnóstico y discusión	23
Propuesta de aplicación.....	25
<i>Análisis de bases estratégicas</i>	25
<i>Visión propuesta:</i>	25
Objetivos.....	25
<i>Objetivo General</i>	25
<i>Objetivos específicos:</i>	25
Objetivo específico 1.....	25
Objetivo específico 2.....	26
Objetivo específico 3.....	26
Alcances y Limitaciones.....	26

Alcance geográfico	26
Alcance temporal	26
Alcance en relación a universo	26
Limitaciones.....	26
Cuadro de plan de acción.....	27
Plan de acción 1	27
Plan de acción 2	28
Plan de acción 3	29
Marco de tiempo para la implementación	27
Presupuestos	30
Flujo de caja.....	31
Indicadores.....	32
Conclusiones y recomendaciones.....	32
Bibliografía.....	35
Anexo	39

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 - Plan de Acción 1	27
Ilustración 2 - Plan de Acción 2	28
Ilustración 3 - Plan de acción 3	29
Ilustración 4 - Diagrama de Gantt	27
Ilustración 5 - Presupuesto Planes de acción	30
Ilustración 6 - Presupuesto Plan de acción 3	31
Ilustración 7 - Cash Flow proyectado.	31
Ilustración 8 - Indicadores de Flujo de caja	32
Ilustración 9 – Rentabilidad.	32
Ilustración 10 - Anexo 1	39
Ilustración 11 - Anexo 2 - Organigrama	39
Ilustración 12 - Anexo 3 - Emisión de Tarjetas	39

Ilustración 13 - Anexo 4 - Escritorio.....	40
Ilustración 14 - Anexo 5 - Computadora.....	40
Ilustración 15 - Anexo 6 - Sillón de Escritorio	40
Ilustración 16 - Anexo 7 - Kit librería.....	41
Ilustración 17 - Anexo 8 - Teléfono Celular	41
Ilustración 18 - Anexo 9 - Escala Salarial Servicios Informáticos	41
Ilustración 19 - Anexo 10 - Escala Salarial Community Manager	42
Ilustración 20 - Anexo 11 - Balance de estados contables "Tarjeta Naranja"	42
Ilustración 21 - Anexo 12 - Flujo de Caja: Premisas, objetivos y tasas.....	43
Ilustración 22 - Anexo 13 - Índice de Liquidez.	43

Introducción

El presente Trabajo final de Grado en la carrera Licenciatura en Administración, donde se realizará un Reporte de caso de la empresa “Tarjeta Naranja” por medio de una planificación estratégica para impulsar el turismo interno.

Tarjeta Naranja es una organización que nace en 1985, Córdoba Argentina, con criterio de Tarjeta de Crédito local, y actualmente se posiciona en los primeros puestos de su categoría, la misma entra de la Industria de la Finanzas, como prestadora de Servicios Financieros.

Desde su Casa Central ubicada en dicha Ciudad, actualmente brinda servicio a sus más de 1.500.000 titulares de sus tarjetas activas y más de 100.000 comercios adheridos a la misma. Pero la misma organización no solo cuenta con su Casa Central, si no que se hace presente en todo el país por medio de 202 sucursales en Territorio Argentino. Aunque no solo se limita su uso para solo Argentina, ya que en año 2005 concreta la Alianza con VISA, activando automáticamente llegar las nuevas alianzas con MasterCard y American Express.

La organización tiene una identidad donde se destaca su actitud vanguardista en lo tecnológico, la importancia que le dan a mejorar la experiencia brindadas a sus clientes, y poder darle los mejores beneficios para los mismos.

Se concluye que una solución a proponer sería la impulsión del turismo y financiación del mismo: Donde se insertaría una app para viajes con la información necesaria y de fácil acceso para los clientes. Esto se puede lograr por implementación de las siguientes estrategias: Diferenciación, es una de las estrategias que actualmente la organización ya tiene puesta en marcha, donde se aplicaría desde otro punto para lograr mejor eficiencia, se lograría a través de herramientas de innovación y tecnológicas. Y penetración de mercado, donde se va a seguir en el mercado actual con el producto actual, donde se le agregarían: nuevos servicios, para llegar a segmentos de público que está actualmente no están explotados; refuerzo en herramientas de marketing y publicidad, como también en las actividades de venta.

En la búsqueda antecedentes de organizaciones financieras que hayan utilizado una ventaja competitiva para avanzar y obtener mejores rendimientos, se hace nombrar donde organizaciones donde, por medios de las tecnologías han conseguido que concluyan una ventaja positiva respecto a las de su sector, donde dan sus testimonios a la importancia que tiene para la misma tener un Plan Estratégico. La primera es BBVA Francés (Bbva.com, 2021), donde explica: En el sector financiero se presenciando dos grandes movimientos relacionados con la tecnología y la banca. Empresas no pertenecientes al sector financiero tradicional, están utilizando la tecnología para proponer soluciones

innovadoras que no solo ofrecen los servicios tradicionalmente asociados a las instituciones financieras, sino que los mejoran, con una visión totalmente centrada en la experiencia del usuario.

Otro claro ejemplo de ventajas competitivas en tecnología es Apple, con una amplia gama de beneficios para sus clientes, utilizando materias de primera marca y apuntando a un segmento de mercado como horizonte, y cual seguirá manteniendo: La diferenciación brinda dos ventajas a una compañía. En primer lugar, le permite cobrar un Premium Price por su bien o servicio si lo desea. En segundo, la ayuda a aumentar la demanda general y a quitarle participación de mercado a sus rivales. En el caso del iPhone, Apple ha podido cosechar los dos beneficios gracias a su exitosa estrategia de diferenciación (Hills-Jones-Schilling, 2015).

Análisis situacional

En esta parte se harán diferentes análisis de las variables, tanto Externas como Internas, para determinar cómo se encuentra la industria a la que pertenece la Organización y poder identificar la problemática vigente, para luego poder brindar soluciones a la misma.

Análisis del Contexto

Para poder encontrar el problema, se presenta a continuación diferentes análisis del sector donde se encuentra inmersa la organización: Sector Financiero.

Análisis Externo: PESTEL

Esta herramienta permitirá conocer el estado del Macro entorno de la Industria, analizar los factores que pueden estar afectando a la organización. y encontrar oportunidades para su crecimiento.

Político: Se aprobó el Decreto para los Crédito a Tasa Subsidiada para empresas, para abonar los sueldos de sus colaboradores (Argentina.gob.ar, 2020). Su monto no puede ser superior a la remuneración neta de cada trabajador de la empresa que solicita el beneficio. Las entidades financieras deberán otorgar Créditos a Tasa Subsidiada en las condiciones que fije el Banco Central de la República Argentina.

El Gobierno del país largo el programa llamado “Preventa”, donde este impulsa el turismo interno, donde hace un reintegro del 50% de los gastos que realicen los usuarios del mismo. Algunas de sus condiciones son, cargar previamente los comprobantes de las reservas y los gastos para realizar dicho viaje de vacaciones, con fechas a partir del 1ro de noviembre hasta el año que viene (2022) según lo publicado en la página oficial del gobierno (Argentina.gob.ar, 2020).

Vencerá el programa de financiamiento Ahora 12 y el Gobierno está terminando de definir cuáles serán los cambios que le imprimirá para intentar dinamizar el consumo, en un contexto de estancamiento tras la segunda ola de Covid-19 y a meses de las elecciones legislativas (Donato, 2021). El objetivo de las autoridades que haya 18, 24 y hasta 30 cuotas, con tasas un poco más altas y algún tipo de ventajas con los encajes, pero aún no hay nada cerrado, aunque para los bancos es siempre complicado porque no hay tasa que te compense esos plazos.

Con esto queda en total transparencia la desesperación del Gobierno y, la presión e imposición que está haciendo sobre el Sector Financiero, con una clara economía negativa, donde las soluciones propuesta por parte de los dirigentes siguen generando saldos negativos para el país.

Económico: (Bancomundial.org, 2021) El impacto de COVID-19 ha sido significativo en Argentina, ya que en el 2020 el país sufrió una caída del PBI un 9,9 % (la mayor desde 2002). También la inflación anual, si bien se ha desacelerado en un contexto de caída de la actividad económica, alcanzó el 36% en 2020, a pesar de la existencia de controles de precios. El Gobierno implemento,

como para contrarrestar los impactos de la crisis, un paquete de medidas de emergencia para proteger a los más vulnerables y acompañar a las empresas mientras duro el aislamiento social. Aunque la economía doméstica, sigue mostrando fuertes balances macroeconómicos.

Este último año ha sido totalmente inesperado y diferente a lo que se esperaba para mejorar la economía del país, este sector en tanto como otros, han sido fuertemente golpeado por la economía, ya que los cierre y la disminución de atención personal, las caídas del consumo, la inflación, y la nueva adaptación de los Sistemas ha sido, uno de los retos más difíciles de afrontar.

Social: El informe de Seguimiento del Consumo en Tiempo Real de BBVA Research (Bbva.com, 2021), el consumo realizado con las tarjetas de débito y crédito durante el mes de febrero, ha caído un 4% comparado al mismo mes del año 2020. La segunda mitad del mes de febrero de este año, el consumo total registró una caída interanual promedio de 2,6%, valor que se contrajo a -8% en el inicio de marzo.

El crecimiento en el uso de préstamos personales y tarjetas tanto de débito como crédito, para este año obtuvo cifras como: Los préstamos personales crecieron un 3,6% mensual, encadenando su décima primera suba consecutiva, las operaciones con tarjetas de crédito aumentaron de 1,2% respecto al cierre del mes de Abril 2021, y con pandemia de coronavirus se disparó el uso de tarjetas de débito, que aumentaron 33% interanual en el primer trimestre del año, ganándole espacio al efectivo, y también la utilización del Ahora 12, que en todas sus modalidades (iprofesional.com, 2021).

El uso de métodos de compras online y el uso de las tarjetas ha sido lo más beneficiado en estos tiempos, la popularidad que estos han tenido en la cuarentena, el uso para las compras de bienes se llevaron el primer puesto, y los pagos por servicios bajaron sus números, y uno de los principales impulsores de esto es la financiación de las tarjetas de crédito.

Tecnológico: El Directorio del Banco Central de la República Argentina (BCRA), dictamino una resolución donde entidades financieras y prestadores de sistemas de pagos, deberán generar en 60 días un código QR que identifique a las cuentas de sus clientes comerciales (cuentas corrientes de personas humanas y jurídicas en entidades financieras y las cuentas de pago de los PSP, cuyos titulares sean personas jurídicas), de tal manera de poder recibir en forma simple y rápida trasferencias inmediatas o pagos con transferencias (Bcra.gov.ar, 2021).

Modo, es la herramienta digital en la que los principales bancos de la Argentina trabajan contrarreloj según publica como adelanto el diario La Nación (Lafuente, 2020) , para competir formalmente con Mercado Pago (billetera virtual de Mercado Libre), se pretendía lanzarla el último trimestre del 2020. La misma app tiene la premisa de pagos en comercios y transferencias en el celular directamente desde la cuenta bancaria.

Lo tecnológico es una de las variables que más influyen en este sector, debido como ha mutado todo a tener que ser hecho a través de lo virtual. Las aplicaciones son fundamentales en estos tiempos, las billeteras virtuales, la Banca móvil, incluso la actualización de todos los sistemas para la atención de clientes, turnos online; toda la tecnología incorporada para acompañar este cambio de lo presencial a lo virtual, y también la seguridad de todos los anteriormente nombrados: Como los códigos QR, Token, Segundo factor, etc.

Ecológico: BBVA da un paso más en su compromiso por el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible con el lanzamiento de una tarjeta fabricada en un 86% de PVC (poli cloruro de vinilo) elaborado a partir de otros productos plásticos reciclados. Dicha noticia publicada por BBVA en su sitio oficial (Bbva.com, 2021), cuenta que la idea nace para España, Estados Unidos, Argentina y Perú, así como también declaran que se extenderá esta iniciativa progresivamente a todos los países en los que esté presente el grupo. Y se espera en todo este trayecto, generar una tarjeta de materiales ‘eco-friendly’ con un origen 100% reciclado.

El informe "Future of Reusable Consumption Models" (publicado por The World Economic Forum, en colaboración con Kearney) el cual habla sobre la degradación ambiental causada por la contaminación plástica. Este plantea un modelo de reducción de residuos plásticos: que va desde el modelo de reciclaje actual hacia uno que incrementara su reutilización haciendo posible, evitando casi la mitad de los residuos plásticos en los océanos, si se reutilizara solo el 10% de los plásticos. Para que esto sea posible, será necesaria la colaboración e involucración de los consumidores, las empresas y el sector público (Santander.com, 2021).

Se nota claramente que el sector es consciente de la generación de residuos plásticos, y que ya está en búsqueda o aplicación de soluciones al respecto, no solo para el reciclado de las tarjetas, si no para el uso de energías renovables para la elaboración y proceso de distribución de las mismas. Se diría que están tomando una postura consciente y eco-amigable.

Legal: Se establecen medidas para disminuir el impacto económico, social y productivo causado por la pandemia COVID-19 en el turismo y dar herramientas para su activación productiva, Ley 27.563 (Argentina.gob.ar, 2020). La situación económica de la población luego de la actual pandemia, y ya a un año y cuatro meses del comienzo del Estado de Emergencia declarado en marzo 2020. El gobierno ha intentado a través de esta Ley, reactivar el turismo interno para mejorar la economía del país, y aumentar el movimiento de turismo internacional, para el ingreso de monedas extranjeras.

La ley de teletrabajo modifica la ley de Contrato de Trabajo para regular los derechos y obligaciones de las partes en la relación laboral que se desarrolla a distancia, Ley 27.555 (Argentina.gob.ar, 2020). Donde el sector financiero se lo vio afectado en la presencialidad de sus

integrantes con rotaciones de burbujas (mitad presencial y la otra mitad “Home Office”) cada 15 días, atención a los clientes con “Sistema de turnos”, adaptar los sistemas para que los colaboradores de la industria puedan trabajar y la gente pueda conseguir información desde su casa, sin necesidad de ir hasta el lugar físico.

La importancia del acompañamiento desde lo legal a todo este nuevo contexto, ha jugado un papel muy importante. Pero encontramos dos caras opuestas en esta variable: Lo favorable al sector: la publicación para los derechos de los trabajadores (obligados a adaptarse al teletrabajo), búsqueda de estrategias para generar ingresos para la economía actual; y las no tan favorables: Como nombramos anteriormente (Ahora 12) e imposiciones respecto a las financiaciones con tarjetas de crédito.

Conclusión Final: Para darle fin a este análisis y habiendo analizado cada variable por separado, se llega a un punto de observación donde la Economía actual y estado de Emergencia declarado en marzo 2020, se encuentran en un momento no tan favorable ni para el sector, ni para el país. Se espera que con las medidas que el Gobierno ha tomado para impulsar un aumento en los ingresos, los subsidios para las finanzas y siguiendo la tecnología como vanguardista en el mismo, se logre una composición favorable para la industria.

Análisis micro entorno

Las 5 fuerzas de Porter

Este análisis permitirá conocer cómo está la industria financiera en cuanto a proveedores, competidores, clientes, nuevos competidores y productos sustitutos, para encontrar factores claves de éxito que actualmente se está utilizando en el mercado que podrían ser claves en el crecimiento de empresas en este tipo de industria.

Poder de negociación de los clientes: Luego de un último trimestre de 2020 marcado por una fuerte aceleración de los consumos con tarjetas de crédito, esta línea de financiación encuentra un techo. El consumo con tarjetas de crédito se desaceleró en enero 2021 debido a los límites de crédito impuestos por las entidades bancarias emisoras y la entrada en vigencia del impuesto a los sellos dispuesto en la Ciudad de Buenos Aires (CABA) (Telam.com.ar, 2021). Tomando los bancos una actitud cautelosa a la hora de ampliar los límites de crédito debido a los efectos negativos de la pandemia sobre la situación financiera de los usuarios en general.

Debido a la situación financiera, como se nombró, el poder de negociación del cliente se encuentra tomado en cuenta por la industria en un nivel bajo, ya que las organizaciones dentro de la misma también están teniendo en cuenta la gran presión del contexto en que se encuentra el país.

Rivalidad entre competidores: La gran rivalidad que hay en el sector entre las fintech y bancos, donde actualmente existen 238 fintech, es decir, casi triplican las 79 entidades (entre bancos y financieras) con licencia del Banco Central. Las primeras están en pleno nacimiento y tienen mucho espacio para crecer como también mejorar la oferta, compiten con los servicios brindados por los bancos y financieras: Acceso al crédito a tasas más flexibles y con muchos menos requisitos, ocuparon el lugar de pagos móviles mucho antes que las instituciones tradicionales, impulsores de la inclusión financiera dando acceso al crédito a gran parte de la población, demostrando que los servicios financieros digitales son fundamentales para el buen funcionamiento de la economía y, que pasó de ser un sector emergente a uno consolidado que se está moviendo hacia un rol protagónico (Iglesias, 2021).

Dentro del sector las organizaciones compiten por mejorar la tecnología que utilizan, también disminuyendo los costos de obtener el servicio, como un final en común que es lograr: Lograr la inclusión Financiera, que es el segmento de mercado que en la actualidad es el más popular, donde las organizaciones tradicionales habían dejado sin atender, y las nuevas organizaciones, encontraron su ventaja competitiva.

Amenaza de nuevos competidores entrante: Fintech el nuevo negocio que utiliza la tecnología para mejorar o automatizar los servicios y procesos financieros (infobae.com, 2021). Es un sector en rápido crecimiento que sirve a los intereses de los consumidores y las empresas de diferentes maneras. La inversión mundial en tecnología financiera alcanzó los USD 98.000 millones de dólares en 2.456 operaciones en el primer semestre de 2021, superando con creces el total anual del año pasado de 121.500 millones de dólares en 3.520 operaciones. No es un sector nuevo, es sólo que en los últimos años tuvo una evolución muy rápida.

La cantidad de participantes de este sector hacen que las barreras de ingreso al mismo sean altas. Ya que la cantidad de ofertas en el segmento es muy amplia, la variedad de servicios, y constante pelea por mejorar las prestaciones tecnológicas, como bajar los costos de obtenerlos; hacen que los nuevos competidores que tengan que entrar al segmento, deban estar preparados y tener un amplio paquete de prestaciones.

Poder de negociación de los proveedores: Los Proveedores de Servicios de Pago (PSP) como nos ilustra Rankia (Gonzalez, 2019) son los intermediarios entre el comercio y los bancos. No son entidades financieras, sino empresas que proporcionan la tecnología que se necesita para realizar un movimiento del dinero de la cuenta bancaria de la persona que compra hasta la cuenta del que recibe el pago, en este caso el comercio online (procesar el pago de forma online). Los PSP más utilizados son MasterCard, Visa y American Express, aunque también existen otros, como son JCB, Discover Card, Diners Club o China UnionPay, utilizados en otros países.

No es un sector donde el poder del proveedor sea muy alto, debido a la cantidad de entidades proveen servicios, ya sean para la organización misma o para trabajar desde y hacia el exterior.

Amenaza de Productos Sustitutos: Durante la pandemia se impulsó de manera exponencial los pagos electrónicos, donde las billeteras virtuales se transformaron en una herramienta muy demandada por los usuarios que buscan concentrar en una aplicación las distintas cuentas bancarias, tarjetas y poder transferir dinero de una manera más ágil, como también brindan la posibilidad de realizar operaciones financieras, se tenga o no una cuenta bancaria. Las principales billeteras son: Mercado Pago, creció en este periodo de 3,4 a más de 5,4 millones de usuarios en Argentina; Ualá (en segundo lugar) con más de 3 millones de usuarios que utilizan su cuenta virtual y su tarjeta prepaga, entre otros servicios; y por último Modo (la billetera virtual de los bancos), reúne a más de 35 entidades financieras tradicionales (públicas, privadas y cooperativas) posee casi 2 millones de usuarios (Iglesias, 2021).

La actual amenaza de productos sustitutos es una gran preocupación para las organizaciones tradicionales del sector, ya que la necesidad actual de la gente, está siendo atendida más rápido con productos nuevos, tecnologías de innovación y no es precisamente por servicios brindadas por las mismas. Los nuevos competidores, están dando a la industria un giro que, las organizaciones ya establecidas en la misma, deben de adaptarse y entrar en esta carrera donde los nuevos entraron con ventaja.

En conclusión, viendo este análisis del sector financiero, en donde es de suma importancia estar a la altura de las nuevas tecnologías incorporadas, ofreciendo un producto innovador e inclusivo, teniendo en cuenta los límites de créditos para los clientes, pero ofreciendo financiamientos para que puedan acceder a los paquetes que se ofrecen actualmente, e incorporar nuevos.

Análisis interno:

Cadena de valor: Este análisis permitirá conocer como el funcionamiento de cada área de la empresa, si existen falencias en la mismas, con el fin de corregir errores, y transformar sus debilidades en fortalezas para lograr su crecimiento (Porter).

Actividades Primarias:

Logística interna: Una de las características de Naranja en este aspecto es que seleccionan y evalúan a sus proveedores, por medio de una plataforma de registro y clasificación que les permite también realizar informes y auditorias de riesgo. Otro aspecto importante es que cuentan con herramientas digitales para medir la satisfacción de los clientes, a través de NPS, con la cual reciben pagos, crean de cuentas, ofrecen productos y, además miden la misma por medio de las líneas de atención (0810), en Casas Naranja, Naranja Online y la app, donde en 2019 se suma el chat en la web

y en sus redes sociales. Donde utilizan esta información para visualizar tanto de sus clientes como de sus proveedores (para que los mismos cumplan con ciertas condiciones), en cambio, su diálogo con los clientes a través de todos los canales vigentes, para identificar los temas de interés. Estos se validan internamente, se revisan y priorizan.

Operaciones: La organización realiza auditorías presenciales a proveedores que seleccionan de la plataforma, para evaluarlos teniendo en cuenta criterios sustentables referidos a recursos humanos, salud y seguridad, calidad y gestión del negocio, impacto en el medioambiente, entre otros.

La creación de cuentas, la gestión de cobranzas a clientes, la suscripción al producto HBO Go, contratación de seguros (autos, motos y hogar) y la solicitud de préstamos personales a través de canales digitales. Seleccionan productos que por sus características poseen valor social o ambiental agregado.

Logística Externa: Se realiza a través de tercerización: Como imprentas, Servicios de correo, para colocar la información de la tarjeta y enviarla al domicilio del cliente. A demás, conexión online 24 hs.

Marketing y ventas: Cuenta canales online, líneas directas 24 horas y Redes Sociales, como también, proporciona cartelería a sus locales amigos, tienen proveedores de publicidad (212 en total), como también publicitan en radio (64 emisoras). Para el marketing digital se emplearon herramientas de cross-selling (venta cruzada), que es para venderle más a cada cliente, pero no en la cantidad de cada producto, sino con productos complementarios.

El amplio paquete de marketing y de servicios de ventas que tiene la organización, hace que se destaque entre otras, la facilidad con la que cualquier persona o posible cliente se puede topar con su publicidad o ver alguna de sus sucursales, hace que se la relacione rápidamente ante nombrar la frase “tarjetas de crédito”.

Servicios: Ofrecen distintos tipos de Servicios para sus clientes.

De experiencia: Sucursal del futuro, para la integración digital entre la organización y sus clientes, calidez de atención y de manera personalizada.

De accesibilidad: Es un requisito de que cada remodelación, apertura o diseño de Casas

Naranja prevea las condiciones necesarias para ser accesibles. Rampas de acceso, sanitarios adaptados y ascensores forman parte de sus proyectos.

Servicios de salud y seguridad: Para prevenir posibles riesgos a la asistencia a cualquier sucursal, tanto de los clientes y colaboradores, cuentan con: servicio de emergencia 24 horas, botiquín de primeros auxilios, plan para asumir contingencias y manual de procedimiento, simulacros de evacuación, auditorías periódicas sobre seguridad de las instalaciones, colaboradores capacitados

para asumir roles de asistencia en contingencias específicas, personal de seguridad capacitado conforme a criterios establecidos por Naranja

Servicios de Canales Digitales: Como el botón de pago en Naranja online, la página web Naranja.com, y Naranja X: la fintech.

Canales medidos para evaluar la satisfacción del cliente: Líneas de Atención (0810), chat web y redes sociales.

Acciones de apoyo o secundarias:

Infraestructura de la organización: Cuenta con el apoyo de 3079 Colaboradores (Dentro de sus sucursales), 109 abogados, 74 consultoras, 124 profesionales, 76 servicios de limpieza, 61 servicios de transporte, 84 servicios informáticos, 55 servicios médicos, 50 proveedores de uniformes y vestimenta, 93 imprentas, 115 librerías, entre otros, distribuidos en sus sucursales y de manera tercerizada.

Ver anexo 1

La infraestructura con la que trabaja esta organización, abarca un trabajo y dedicación de muchas personas y profesionales, donde se les valora su trabajo a cada integrante.

Dirección de recursos humanos: La compañía da prioridad al crecimiento personal y profesional de sus talentos, especialmente, a través de convocatorias y búsquedas internas. Asimismo, promueven la generación de empleo local contratando personas oriundas de cada localidad en la que están presente. Con el rediseño de la web, actualizan la sección de “Trabaja con nosotros” en la cual los colaboradores, en primera persona, cuentan cómo es la experiencia de trabajar en Naranja.

Se busca que los colaboradores estén orgullosos de trabajar en la empresa. Por eso, gestionan el clima e implementan diversas mediciones (Clima 1 Click: donde se les hace una encuesta 3 veces por año, del clima laboral) con el objetivo de contar con la información necesaria para crear acciones que fomenten el bienestar en cada equipo, dejando atrás la tradicional idea de que el clima es una responsabilidad acotada a líderes, para transmitir una visión integral en la que todos son protagonistas.

Para facilitar la vida de los colaboradores, la empresa les acerca programas, prácticas y herramientas que fomenten su desarrollo profesional y personal (potenciar su talento), donde además se añaden estrategias de desarrollo (individuales y organizacionales), para ubicar a las personas en el lugar adecuado -en cuanto a posiciones y desafíos- y brindaron visibilidad a casos críticos para perfeccionar su gestión.

Esta sección es una de las que más invierte tiempo la empresa, es de suma importancia destacar la búsqueda de satisfacción, el respeto, e incentivación que la organización le ofrece a sus colaboradores. Por ende, cabe destacar los premios, merecidos, que esta recibe por su desarrollo en recursos humanos.

Desarrollo de la Tecnología: Digitalización de los viajes de clientes (mejoras en la creación de cuentas, gestión de cobranzas, suscripción a nuevos productos, contratación de nuevos productos y solicitud de préstamos personales por canales digitales), Marketing digital (emplearon herramientas de cross-selling), Resúmenes de cuentas digitales, Analítica avanzada de datos: (hub de Analítica que contempla las mejores prácticas de ingeniería, gobierno y ciencia de datos para potenciar los resultados de negocio, se agregaron más de 10 nuevos modelos de machine learning a los ya existentes, permitiendo colocar los datos a disposición de toda la organización), Implementación metodologías ágiles que permiten desarrollar productos y servicios digitales en poco tiempo (equipos de inteligencia comercial interdisciplinarios y autónomos, con perfiles diversos, trabajo colaborativo y prácticas dinámicas), Sucursales del Futuro: diseñaron un nuevo modelo de atención en las sucursales, encaminado en ofrecer una mejor experiencia a los clientes (atención personal a través de herramientas digitales, con la estrategia es utilizar tecnología de vanguardia: simple, intuitiva y facilitadora), Naranja X: la Fintech (aplicación con una cuenta que permite enviar o recibir dinero, recargar saldo de celular y tarjetas de transporte, comprar y vender dólares).

La organización invierte y está completamente adherida a seguir innovando, y a la vanguardia de las nuevas tecnologías, posicionándola y haciendo de esta una estrategia de diferenciación.

Compras: En cada ocasión posible, seleccionan productos que por sus características poseen valor social o ambiental agregado. A su vez, en todas las cotizaciones que solicita el área de compras procuran incluir a pequeños proveedores, pymes, emprendedores o empresas B que ofrezcan este tipo de productos, de consumo responsable y compras inclusivas.

Poseen una política para seleccionar y evaluar a proveedores que incluye criterios económicos y financieros, de responsabilidad social, prevención de riesgos laborales, gestión medioambiental, respeto a los derechos humanos y recursos técnicos. Y respecto a proveedores críticos se realizan a través de una plataforma de registro y clasificación que nos permite también realizar informes de riesgo y auditorías.

Se relacionan con organizaciones que compartan su ética, y ayudan a organizaciones que ofrecen productos favorables para el medio ambiente o a las personas, donde las impulsan económicamente, adquiriendo sus productos o promocionando sus proyectos, logrando un mayor alcance de clientes.

Conclusión Final: Para dar fin a este análisis de la organización, se puede concluir que, dentro de las mismas áreas de la organización, las de mayor importancia son: principalmente Recursos Humanos, donde para cualquier organización es un factor fundamental, pero en esta empresa, le dan nivel de importancia relevante como se lo merece; Ventas y Marketing, son los impulsores de la salida del producto, y se nota el desempeño de la organización por obtener un paquete beneficioso por

medios de varias herramientas; Tecnología, es una área vital para el crecimiento de cualquier organización en la actualidad, hay una variedad de productos que actualmente no pueden faltar para cubrir las necesidades del mercado, y estar atentos a cualquier innovación que pueda aparecer o desarrollarse; Logística, infaltable para el funcionamiento de la misma, por el tamaño que posee la organización muchos de estos procesos se tercerizan, pero es una buena decisión para poder tener un panorama y buen funcionamiento de esta.

Nivel corporativo:

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”

Misión. “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”

Propósito. “Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona”

Valores: toda la gestión se basa en los pilares de cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento, que apuntan a lograr manteniendo sus valores históricos. Estos valores son: Alegría del trabajo: “Queremos que las personas se sientan felices en su puesto y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva”; Puertas abiertas: “En Naranja siempre encontrarás a alguien dispuesto a escuchar y a construir con vos algo nuevo”; Mejora continua: “Nos impulsan las ganas de superarnos, de aprender y probar caminos distintos para alcanzar mejores resultados. La búsqueda sin límites y el desafío constante a la rutina”; Pirámide invertida: “Toda la empresa está puesta al servicio de nuestros clientes, que son el presente y el futuro de Naranja. Trabajamos en equipo complementándonos en la experiencia, responsabilidad y formación”.

Organigrama: Anexo 2.

Nivel Estratégico: Actualmente la organización está utilizando la Estrategia de Diferenciación: Es una organización que está en búsqueda de innovación, y con el acompañamiento de los últimos productos tecnológicos vigentes en el sector.

Cultura: La organización considera que su principal diferenciador, está en su cultura. Por eso buscan personas que se sumen y transmitan esta característica, que tiene como premisa: “Las personas en el centro, siempre”, que tengan perfiles disruptivos, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y visión exponencial del futuro. Personas reflexivas que contribuyan con nuevas ópticas y forma de hacer, tanto a la compañía como a los proyectos que integran. Estas destrezas y competencias se resumen en los cuatro “Comportamientos Naranja” que buscan que todo colaborador exteriorice y fomente: “Lidero mi negocio”; “Soy protagonista y motor de nuestro desarrollo”; “Juego en equipo”; “Soy fanático de mis clientes”.

Diagnostico Organizacional:

Análisis de Mercado

Matriz Ansoff

Penetración de Mercado: Botón de pago y App Naranja, sumaron 340.000 operaciones en diciembre 2020.

En busca de posicionarse como marca empleadora en segmentos digitales y vincularse con comunidades de diversas disciplinas. Para ello: Participan en eventos clave (Convenciones y ferias nacionales e Internacionales), y abren las puertas de Casa Naranja para charlas de tendencia en el mercado digital, tanto para fidelizar a los colaboradores como para atraer a futuros talentos. Organizan sus propias meet ups, en alianza con comunidades IT, para establecer espacios de aprendizaje colaborativo. Los colaboradores son protagonistas y diseñan las presentaciones utilizando tecnologías, herramientas, metodologías y nuevos aprendizajes logrados.

Desarrollo de producto: Concreta Alianza con Visa, donde comienza su uso internacionalmente, y seguido llegan alianza MasterCard y American Express. Donde en 2019 se ven las emisiones de las distintas tarjetas que hubo (Anexo 3).

Naranja X: La fintech. App para celulares que se utiliza con una cuenta para varias operaciones, facilitando el uso de sus márgenes para el público.

Seguros y asistencias: Ofrece múltiples productos: hogar, consumo garantizado, desempleo, compra protegida, accidentes personales, mayor protección, mujer protegida, salud, vida, robo en cajero automático, bolso protegido, auto, moto, asistencia de moto, seguro para tu celular, tecnología móvil, bicicleta, electro usados y protección integral para mascota. También, disponen de multiasistencia al hogar, asistencia al viajero junto con Universal Assistance. En 2019, se digitalizó la venta de seguros de auto, motos y hogar.

Naranja Pos: Nuevo servicio que permite a comercios, profesionales independientes y a cualquier persona que necesite vender un producto o servicio, cobrar con cualquier tarjeta de débito, crédito o prepaga a través de un lector que se conecta por bluetooth al celular o Tablet.

Desarrollo de Mercado: Implementación de herramientas Cross-selling, aumentando las ventas de entretenimiento, préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales.

Diversificación: Sucursales del Futuro: Donde se combina la nueva tecnología incorporada, con la atención del público personalizada. Lanzadas las dos primeras en abril 2019.

Naranja Viajes: Nueva plataforma de venta de viajes, lanzada en 2019, para la venta de vuelos y opciones vinculadas a la experiencia de viajar: Hoteles, transportes, paquetes turísticos o escapadas.

Marco Teórico

En esta sección se verá el marco teórico, donde se analizarán los conceptos y concepciones de distintos autores para definir las principales herramientas a utilizar en el análisis y desarrollo del presente reporte de caso. Se define la “Planificación Estratégica” como material principal para el análisis del mismo, por la cual se quiere obtener una “Ventaja Competitiva” respecto a los participantes del sector, implementando las estrategias elegidas, las cuales son: “Estrategia de Diferenciación” y “Estrategia de Penetración de mercado” a través de lineamientos relacionados con la implementación de herramientas “tecnológicas” y de “innovación” para llegar a la solución propuesta.

Para comenzar este análisis, se presenta la definición de “planificación estratégica” propuesta por (José Ma. Sainz de Vicuña Ancín, 2017) que define a la misma como un plan maestro en el que la alta dirección toma decisiones estratégicas corporativas, definidas en conjunto con un equipo de dirección haciendo por medio de una reflexión estratégica, a lo que se hará en los tres próximos años (rango actual de horizonte para un plan a largo plazo), para obtener una empresa competitiva y poder satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders). En cambio, para (Robbins Stephen P. y Coulter Mary, 2014), son planes que abarcan a toda la organización y determinan los objetivos generales de la misma, donde también se los considera son de amplio alcance. Y por último, (García, 2015) lo nombra como una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, que les permite orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, donde aclara que es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

Definida la herramienta principal, se percibe que apunta a lograr un objetivo, que es obtener una “Ventaja competitiva”. Para (Hills-Jones-Schilling, 2015) definen a la misma como, la ventaja que tiene compañía en cuanto a rentabilidad, comparada a la de sus rivales, cuando su rentabilidad promedio es superior de las compañías de su industria. En cambio, para (Ratto, 2012) cualquiera característica de la empresa y/o de sus productos, que se sostenga en el tiempo, le permite distinguirse de la competencia y, en concordancia al autor anterior, que le provea una rentabilidad superior a la promedio del sector, para que pueda enfrentar en mejor forma a las cinco fuerzas competitivas. (Robbins Stephen P. y Coulter Mary, 2014) hacen una unificación sintética de los autores anteriores, y lo denominan “su sello distintivo” o aquello que distingue a una organización respecto de todas las demás.

En las estrategias a implementar para lograr un nuevo desarrollo, al fin de llegar a una ventaja competitiva rentable, se eligieron: Las “estrategias de diferenciación” y “estrategias de penetración

de mercado”. A las “estrategias de diferenciación” las definen como: (José Ma. Sainz de Vicuña Ancín, 2017) como la base de haber conseguido convencer a los consumidores que los productos ofrecidos en el mercado se los pueden llamar “únicos”, logrando una ventaja competitiva y buscando una cuota de mercado cuanto más sea aceptada nuestra “exclusividad”. En cambio, según (Hills-Jones-Schilling, 2015) una buena implementación de esta, mejora la posibilidad de que una compañía agregue valor a sus productos y los diferencie; como además, diseñar su estructura en torno a la fuente de sus competencias distintivas, en tanto a las cualidades de sus productos y los grupos de clientes a los que se dirige. Agregando, que una compañía que persigue la diferenciación debe empezar a producir una variedad más amplia de productos para cubrir más segmentos del mercado, y adaptarlos para obtener cobertura de las necesidades de los diversos grupos de clientes.

Al hablar de “estrategias de penetración de Mercado”, (Chiavenato - Arão, 2017) hace alusión sobre cuando la organización pretende ampliar su actuación en un mercado, tratando de vender mayor cantidad de sus productos actuales en sus mercados actuales, a través de tácticas de apoyo que incluyen un mayor gasto en publicidad o en la venta personal. En tanto, (Hills-Jones-Schilling, 2015) concuerdan con lo planteado por Chiavenato en cuanto vender más de sus productos en su actual mercado, alegando también que se requiere de mucha publicidad a efecto de promover los productos y para diferenciarlos, aumentando la participación del mercado y atrayendo a los clientes de sus rivales. Para Sainz de Vicuña Ancín se refiere a la misma como la más “segura” de las estrategias de expansión formuladas, la misma puede ir dirigida a mejorar la atención al cliente (aumentando la unidad de compra, reduciendo la obsolescencia, haciendo publicidad de otros usos, facilitándole la compra o mediante incentivos en el precio), o a atraer clientes de la competencia (denotando las diferencias con las marcas de la competencia o aumentando los medios de apoyo de las ventas), obteniendo de la misma la ventaja: experiencia desarrollada a lo largo del tiempo en lo que a un producto se refiere y al mercado en el que este se mueve (José Ma. Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

Por último, definiremos las herramientas a utilizar, relacionando la “tecnología” e “innovación”. Autores como (Porter, 2017) habla de avances tecnológicos y competitivos que enlazan a muchos campos de actividad y, creando nuevas posibilidades de consolidar sustanciales ventajas competitivas. En donde suma, que en sectores tales como: servicios financieros, informática, ofimática, tiempo libre y sanidad, las interrelaciones entre unidades previamente desconectadas quizás sean la parte central de la estrategia. El mismo opina que también puede lograrse por medio de actos de innovación, y que se enfocan en su sentido más amplio, comprendiendo tanto nuevas tecnologías como nuevos modos de hacer las cosas; encontrando una nueva forma de competir o mejores medios para competir al modo antiguo. Esta puede manifestarse en el diseño de un nuevo producto, en un nuevo proceso de producción, en un nuevo método comercial, en un nuevo modo de

llevar a cabo la formación y capacitación del personal. (Robbins Stephen P. y Coulter Mary, 2014) suman su posición, en donde dicen que el mundo es dinámico y caótico en la competencia global, donde las organizaciones tienen que crear nuevos productos y servicios, y adoptar tecnologías de vanguardia si realmente quieren competir con éxito. Y por última concepción, Sainz considera que actualmente, cuando las empresas compiten en un entorno cada vez más global, las diferencias entre competidores son mínimas: buena capacidad financiera (el que no la tiene ya ha sido comprado), buena capacidad tecnológica (el que no la tiene ya no compite), y las diferencias están más relacionadas con la calidad del servicio al cliente, con la rapidez en la que se pone en marcha una innovación y con la agilidad con la que se atiende la queja de un cliente (José Ma. Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

Diagnóstico y discusión

Luego de un intenso análisis de las distintas variables que afectan a la organización, en tanto externas como internas, se pudo concluir a través de esta Planificación Estratégica, que la organización “Tarjeta Naranja”, tiene como principal problema la pérdida de clientes. Dicha problemática, no solo se atribuyen a los esfuerzos de la organización, si no que dichos resultados pertenecen también al estado actual del contexto donde opera.

Los efectos de la pandemia en la población, los consumos, y la economía fueron bastantes negativos para estos últimos años, donde muchos clientes optaron por quedarse con sus tarjetas emitidas por entidades bancarias, declinando el uso o dando de baja el resto; ya sea por obtener mayores beneficios o por los costos de mantenimiento de las mismas. Esta organización empieza a registrar una pérdida de ventas, esto hace que el contexto del sector este en una constante incertidumbre de lo que va a pasar, y con pocas esperanzas para el aumento de los márgenes de las tarjetas, ya que el riesgo de pérdida es alto, disminuyendo la rentabilidad de la organización.

Por lo contrario, en referencia a la parte interna, se pudo reconocer el mal uso de algunas de sus estrategias implementadas, lo que también han generado una pérdida en las ventas. En contraposición, el manejo de las tecnologías y sus ganas de innovar constantemente, contribuyen a que la misma sea una de las organizaciones más destacadas del sector. También se puede destacar la importancia que le dan a su cultura organizacional, donde su área de recursos humanos tiene un papel crucial para la incentivación a sus colaboradores, donde se les da la posibilidad y apoyo para el constante crecimiento desde lo personal, como en lo profesional. Por último y no menos importante, el área de Marketing y servicios al cliente, se encuentran en la constante búsqueda de la perfección, dándole a la organización una imagen positiva dentro del sector.

Luego del Análisis de la Situación de la organización, se concluye que una solución, teniendo en cuenta los problemas encontrados en la misma o que la afectan desde el exterior, sería la impulsión del turismo y financiación del mismo; donde una solución sería la implementación de una app para viajes, que complemente la propuesta que está impulsando actualmente el gobierno, obteniendo un beneficio del sector externo, junto a la página que ya tiene vigente la empresa: “Naranja Viajes”, aprovechando un producto actual que la organización tiene puesto en marcha, pero no se encuentra explotado al máximo.

Dentro de la App, se encontrarían: recomendaciones de lugares dentro de la República Argentina a donde se podría viajar e información turística de los mismos (fomentando el turismo interno y atrayendo el turismo internacional al país), comercios amigos con descuentos para los socios: desde hoteles, vuelos, restaurantes, locales de ropa, entre otros (activando el sector económico

a través de la financiación), ubicación de puntos turísticos e información útil (desde recomendaciones hasta accesibilidad del mismo). Donde la misma, trabaje con GPS generando recomendaciones desde donde se ubique el cliente, para que pueda visitar a los principales puntos turísticos, y brindando un sistema de inclusivo para clientes con capacidades diferentes por medio de la información de accesibilidad a estos (segmento de mercado pequeño, pero sin ser atendido actualmente).

Se considera que actualmente la organización ya tiene puesta en marcha la “estrategia de diferenciación”, donde en vista no hay uso optima de la misma, a esta se le aplicaría desde otro punto como llamador para ampliar la cartera de nuevos clientes, y convirtiendo a esta la primera entidad de este sector en contar con dicha app. Lo anteriormente nombrado se lograría a través de herramientas de innovación (ofreciendo un nuevo tipo de servicio para los socios actuales, y a los que se incorporen) y herramientas tecnológicas (como la creación de dicha app apta para sistemas operativos Android, Windows y iOS). En cambio, la “estrategia de penetración de mercado” se continuará dentro del mercado actual (sector financiero), donde no se modificaría el producto principal, pero se le agregarían nuevos servicios, así como también, se incorporaría la llegada a ese segmento de clientes (de capacidades diferentes) que está actualmente dentro del mercado donde se trabaja, pero no se encuentra explotado y, por último, la atracción de clientes actuales de los competidores. Para que la llegada sea en mayor cantidad, en profundidad, y la información esté disponible al alcance de todos, se impulsara por medio de herramientas de marketing y publicidad, para lograr un aumento en la intensidad de llegada, como también en las actividades de venta, y el conocimiento de los productos que la organización tiene a disposición actualmente.

Según todo lo expuesto anteriormente, es de suma importancia, que la organización este en constante actualización de las tecnologías utilizadas en el sector, como también rever los costos de mantención y las financiaciones ofrecidas a los clientes, ya que son los principales causantes de las pérdidas de ventas. Si bien con la solución planteada, se quiere ampliar la cartera de clientes y llegar en profundidad al mercado vigente, se sabe que la Planificación Estratégica es a largo plazo, y donde lo propuesto no es un plan a poner en marcha en el momento, pero se considera que, con una correcta aplicación de las estrategias propuestas, se van a obtener resultados positivos y los esperados para la organización.

Propuesta de aplicación

En el siguiente apartado se llevará a cabo el armado de la propuesta, para dar solución a las problemáticas identificadas para la organización “Tarjeta Naranja”, en tanto como la pérdida de clientes, como la inestabilidad del contexto, y la rápida evolución de la tecnología.

Análisis de bases estratégicas

La organización ya tiene generados los elementos propiamente de la planificación estratégica, los cuales se nombraron anteriormente en el análisis situacional, donde se considera que misión y los valores se deberían de conservar los mismos planteados por la organización, y se debería de modificar la visión para que concuerde con los dos anteriormente nombrados:

Visión propuesta:

“Ser una organización líder en servicios financieros y no financieros, destacando por los productos ofrecidos que optimicen la calidad de vida de las personas, logrando la admiración y adquisición del cariño de los colaboradores, clientes y de la comunidad en general”.

Objetivos

Objetivo General

Lograr aumentar la rentabilidad de la organización un **10%** anualmente, actualizando la app actual, reforzando el marketing en redes sociales, fortalecimiento el sector de ventas, mejoras en el área de servicios de atención al cliente; para diciembre 2024.

Estrategias a utilizar: De diferenciación y de Liderazgo en costos.

Fundamentación del objetivo general: Para aumentar a el porcentaje de rentabilidad, debido a que en el estado contable del 2020 de naranja era de 14,66%, se desea lograr un aumento del 40% al final del proyecto en diciembre 2024, proponiendo que aumente la misma un 10% anual. Como se menciona en el libro de (Hills-Jones-Schilling, 2015) “Una compañía se puede diferenciar de sus rivales de muchas maneras. Un producto se puede diferenciar por la superioridad de su confiabilidad (se descompone rara vez o nunca), buen diseño, funciones y características, atención en el punto de venta, servicio y apoyo después de la venta, manejo de la marca, etc.” Donde, en este mismo también concluye que los costos bajos le permiten a la organización superar en el precio a sus competidores, ganando así participación de mercado y que mantenga su rentabilidad o la incremente. Llegado a una conclusión que las estrategias elegidas, son las adecuadas para llegar a los objetivos deseados, dando a las mismas uso correcto.

Objetivos específicos:

Objetivo específico 1: Aumentar las ventas un 10 % mediante el uso tecnología, actualizando la aplicación, para fines del 2022.

Estrategias a utilizar: Diferenciación.

Fundamentación: La importancia actual de la tecnología en el sector donde opera la organización es elevada, concretar una estrategia de diferenciación por medio de esta, genera que la misma se posicione de manera benéfica dentro de este, y aumente sus ventas.

Objetivo específico 2: Incremento de ventas del 10 % por medio de un refuerzo en marketing, para mejor llegada en las redes sociales y aumentando la participación en el mercado, para mediados del 2023.

Estrategias a utilizar: Diferenciación y penetración de mercado

Fundamentación: Las redes sociales son actualmente el catálogo de todas las nuevas innovaciones, realizando un correcto plan de marketing se podrá llegar mejor a distintos sectores de clientes, como también, difundir de manera correcta los beneficios que la organización tiene para su público, y llamando la atención de futuros clientes que deseen acceder a los mismos beneficios.

Objetivo específico 3: Reducir costos un 5% consecuente a mejorar en el área de servicios de atención al cliente y así fortaleciendo el sector de ventas, por medio de modificaciones en la atención del personal para con los clientes, a concluir a comienzos del 2024.

Estrategias a utilizar: Reducción de costos y diferenciación

Fundamentación: Como se enfoca en el artículo publicado por (Marquez, 2021), hoy en la día estudios demuestran que al pasar de los años, los canales preferidos de atención han cambiado hacia los canales digitales, donde los usuarios puede auto-atender sus necesidades, sin la espera de ser atendido por un asesor, obteniendo varios beneficios, incluyendo el reducir costos.

Alcances y Limitaciones

Alcance geográfico: Se realizará la propuesta dentro del territorio de la República Argentina, ya que el uso de la aplicación sugerida, contempla geográficamente solo información del país y beneficios dentro del mismo.

Alcance temporal: Se considera que los tiempos entre la modificación de la app vigente y la puesta en marcha, como también, la visualización de los beneficios, se calcula que para el proyecto corresponde el intervalo de diciembre 2021 – diciembre 2024.

Alcance en relación a universo: Su alcance será dentro de la organización Tarjeta Naranja.

Limitaciones

Para realizar dicha propuesta y encontrar presupuestos fue una tare difícil, debido a que se hizo consultas a empresas, y no se obtuvieron respuestas. Es por eso que se decidió investigar y consultar todos presupuestos que estén publicados en diferentes sitios de internet.

Cuadro de plan de acción

A continuación, se especificarán las acciones concretas a ejecutar detallando su durabilidad, comprensión y costos de las mismas.

Plan de acción 1

El fin de este plan, es lograr actualizar las plataformas que actualmente posee la organización, añadiéndole los servicios planteados, y reforzando la comunicación con sus clientes de los mismos que posee, como también los servicios añadidos. Generando curiosidad y logrando una mayor llegada al público actual y meta, aumentando el consumo de estos.

Ilustración 1 - Plan de Acción 1

Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Outsourcing	Observaciones
	Inicio	Fin					
Contratación de un Ingeniero en Software	01/12/2021	01/12/2023	Recursos Humanos	Sueldo de 26 meses	\$ 1.465.479,3	-	Anexo 9: Sueldo mensual categoría senior \$112.729,18, por 12 meses del año, mas sueldo anual complementario.
Contratación de un programador	01/12/2021	01/12/2024	Recursos Humanos	Sueldo de 39 meses	\$ 3.657.052,6	-	Anexo 9: Sueldo mensual categoría senior \$93.770,58, por 12 meses del año, mas sueldo anual complementario.
Modificación de plataforma actual para incorporar nuevo servicio	01/12/2021	01/04/2022	Area Sistemas	Computadoras (2), sillas (2), escritorios (2), sistemas informaticos	\$ 441.078,0	-	Anexo 4: escritorio \$28.590, Anexo 5: computadora \$154.999, Anexo 6: sillón de escritorio \$36.950
Vincular la app con la pagina de Naranja Viajes para la compra de vuelos y reservas	02/04/2022	17/04/2022	Area Sistemas	Computadoras (2), sillas (2), escritorios (2), sistemas informaticos	\$ 441.078,0	-	Anexo 4: escritorio \$28.590, Anexo 5: computadora \$154.999, Anexo 6: sillón de escritorio \$36.950
Agregar a la nueva plataforma mapa e informacion turistica de la Republica Argentina	18/04/2022	18/07/2022	Area Sistemas	Computadoras (2), sillas (2), escritorios (2), sistemas informaticos, sistemas de gps	\$ 441.078,0	-	Anexo 4: escritorio \$28.590, Anexo 5: computadora \$154.999, Anexo 6: sillón de escritorio \$36.950
Configurar la misma para que se pueda calificar y poner comentarios en los destinos	19/07/2022	09/08/2022	Area Sistemas	Computadoras (2), sillas (2), escritorios (2), sistemas informaticos	\$ 441.078,0	-	Anexo 4: escritorio \$28.590, Anexo 5: computadora \$154.999, Anexo 6: sillón de escritorio \$36.950
Auditoria del funcionamiento de la plataforma	10/08/2022	01/09/2022	Area de Auditoria	Computadora, silla, escritorio, estadísticas de datos, hojas, lapicera	\$ 222.039,0	-	Anexo 4: escritorio \$28.590, Anexo 5: computadora \$154.999, Anexo 6: sillón de escritorio \$36.950, Anexo 7: Kit librería \$1.500
Analizar plan de marketing para mejorar la llegada	01/04/2022	01/07/2022	Gerente Marketing	Computadoras, sillas, escritorios, sistemas informaticos	\$ 222.039,0	-	Anexo 4: escritorio \$28.590, Anexo 5: computadora \$154.999, Anexo 6: sillón de escritorio \$36.950
Busqueda y contratacion de un especialista en redes sociales y promover el nuevo servicio	01/07/2022	01/10/2022	Area Recursos Humanos	Computadoras, sillas, escritorios, sistemas informaticos, telefono, hojas, lapicera	\$ 585.038,0	-	Anexo 4: escritorio \$28.590, Anexo 5: computadora \$154.999, Anexo 6: sillón de escritorio \$36.950, Anexo 7: Kit librería \$1.500, Anexo 8: celular \$362.999
Analizar las estadísticas de llegada al publico y aceptacion del medio	20/11/2022	10/12/2022	Area de Auditoria	Computadora, silla, escritorio, sistemas informaticos, bases de datos	\$ 220.539,0	-	Anexo 4: escritorio \$28.590, Anexo 5: computadora \$154.999, Anexo 6: sillón de escritorio \$36.950
Auditoria de correcto puesta en marcha y de resultado obtenidos esperados	10/12/2022	20/12/2022	Area de Auditoria	Computadora, silla, escritorio, estadísticas de datos, hojas, lapicera	\$ 222.039,0	-	Anexo 4: escritorio \$28.590, Anexo 5: computadora \$154.999, Anexo 6: sillón de escritorio \$36.950, Anexo 7: Kit librería \$1.500

Fuente: Elaboración Propia.

Plan de acción 2

Con la implementación de planes de marketing, como a través de una correcta investigación de los mejores medios de llegada a los clientes, se intenta lograr una mejor comunicación con el público, teniendo una mejor recepción y concepción de los servicios ofrecidos, como también, comprensión de los beneficios de estos. Captando la atención del público actual, y obteniendo la misma de otros públicos, como el de la competencia.

Ilustración 2 - Plan de Acción 2

Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Outsourcing	Observaciones
	Inicio	Fin					
Investigación de planes de marketing vigentes y con mejor llegada a el publico meta	01/04/2022	01/07/2022	Area Marketing	Computadora, mesa, silla	\$ 220.539,0	-	Anexo 4: escritorio \$28.590, Anexo 5: computadora \$154.999, Anexo 6: sillón de escritorio \$36.950
Busqueda y contratacion de especialista en Redes Sociales	01/01/2022	31/12/2024	Area Recursos Humanos	Sueldo 39 meses	\$ 3.074.075,6	-	Anexo 10: Sueldo mensual "Commnity Manager" categoria senior \$78.822,45, por 12 meses del año, mas sueldo anual complementario.
Selección de planes de publicidad propuestos para implementacion	01/10/2022	05/10/2022	Gerente de Marketing	Computadora, mesa, silla	\$ 220.539,0	-	Anexo 4: escritorio \$28.590, Anexo 5: computadora \$154.999, Anexo 6: sillón de escritorio \$36.950
Obtencion de estadísticas de llegada al publico	01/12/2022	09/12/2022	Area Marketing	Computadora, mesa, silla, sistemas informaticos	\$ 220.539,0	-	Anexo 4: escritorio \$28.590, Anexo 5: computadora \$154.999, Anexo 6: sillón de escritorio \$36.950
Auditoria de resultados obtenidos con las modificaciones	10/12/2022	20/12/2022	Area de Auditoria	Computadora, mesa, silla, bases de datos, hojas, lapicera	\$ 222.039,0	-	Anexo 4: escritorio \$28.590, Anexo 5: computadora \$154.999, Anexo 6: sillón de escritorio \$36.950, Anexo 7: Kit librería \$1.500
Analizar los publicos meta para cada servicio o producto que ofrece la organización	02/01/2023	01/02/2023	Area Marketing	Computadora, mesa, silla	\$ 220.539,0	-	Anexo 4: escritorio \$28.590, Anexo 5: computadora \$154.999, Anexo 6: sillón de escritorio \$36.950
Publicitar de manera correcta cada producto o servicio	02/02/2023	20/05/2023	Area Marketing	Computadora, mesa, silla, sistemas informaticos	\$ 220.539,0	-	Anexo 4: escritorio \$28.590, Anexo 5: computadora \$154.999, Anexo 6: sillón de escritorio \$36.950
Analizar los resultados obtenidos y comparar a los anteriores	20/05/2023	25/05/2023	Gerente de Marketing	Computadora, mesa, silla, sistemas informaticos, bases de datos	\$ 220.539,0	-	Anexo 4: escritorio \$28.590, Anexo 5: computadora \$154.999, Anexo 6: sillón de escritorio \$36.950
Auditoria de funcionamiento del mismo	26/05/2023	15/06/2023	Area de Auditoria	Computadora, mesa, silla, sistemas informaticos, bases de datos, hojas, lapicera	\$ 222.039,0	-	Anexo 4: escritorio \$28.590, Anexo 5: computadora \$154.999, Anexo 6: sillón de escritorio \$36.950, Anexo 7: Kit librería \$1.500

Fuente: Elaboración Propia.

Plan de acción 3:

Habiendo puesto en marcha los dos planes anteriores, y con la integración de las nuevas herramientas y los canales de atención virtual, se podrá enfocar las fuerzas para aumentar las ventas. Los canales de atención virtual ofrecerán una rápida solución y respuestas a las consultas de los mismo, y el personal destinado a esto, se puede destinar a los sectores de ventas para darles una posición más fuerte, y eliminar gastos de medios de atención por asesores.

Ilustración 3 - Plan de acción 3

Actividades	Tiempo		Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Outsourcing	Observaciones
	Inicio	Fin					
Ampliar la atención de clientes de manera digital	18/06/2022	18/07/2022	Area Sistemas	Computadoras, mesas, sillas, sistemas informaticos	\$ 220.539,0	-	Anexo 4: escritorio \$28.590, Anexo 5: computadora \$154.999, Anexo 6: sillón de escritorio \$36.950
Investigar canales de atención digitales mejores calificados	19/07/2022	09/08/2022	Area Sistemas	Computadoras, mesas, sillas, sistemas informaticos	\$ 220.539,0	-	Anexo 4: escritorio \$28.590, Anexo 5: computadora \$154.999, Anexo 6: sillón de escritorio \$36.950
Agregar a las plataformas digitales dichos canales de atención	10/08/2022	01/09/2022	Gerente de Sistemas	Computadoras, mesas, sillas, sistemas informaticos	\$ 220.539,0	-	Anexo 4: escritorio \$28.590, Anexo 5: computadora \$154.999, Anexo 6: sillón de escritorio \$36.950
Ver estadísticas de aceptación, por el público, de los mismos.	20/11/2022	10/12/2022	Gerente de Sistemas	Computadora, mesa, silla, sistemas informaticos, bases de datos	\$ 220.539,0	-	Anexo 4: escritorio \$28.590, Anexo 5: computadora \$154.999, Anexo 6: sillón de escritorio \$36.950
Iniciar acciones para potenciar las ventas	11/12/2022	30/04/2023	Area Operaciones	Computadoras, mesas, sillas, sistemas informaticos	\$ 220.539,0	-	Anexo 4: escritorio \$28.590, Anexo 5: computadora \$154.999, Anexo 6: sillón de escritorio \$36.950
Capacitación al personal en el nuevo producto y canales de atención virtual	01/09/2022	01/01/2023	Area Recursos Humanos	Computadoras, mesas, sillas, sistemas informaticos, hojas, lapiceras	\$ 222.039,0	-	Anexo 4: escritorio \$28.590, Anexo 5: computadora \$154.999, Anexo 6: sillón de escritorio \$36.950
Ejecutar fuerzas de ventas	02/01/2023	01/04/2024	Area de Ventas	Computadoras, mesas, sillas, sistemas informaticos, hojas, lapiceras	\$ 222.039,0	-	Anexo 4: escritorio \$28.590, Anexo 5: computadora \$154.999, Anexo 6: sillón de escritorio \$36.950, Anexo 7: Kit librería \$1.500
Estudio de variables de ventas	01/10/2024	01/11/2024	Gerente de Ventas	Computadora, mesa, silla, sistemas informaticos, bases de datos	\$ 220.539,0	-	Anexo 4: escritorio \$28.590, Anexo 5: computadora \$154.999, Anexo 6: sillón de escritorio \$36.950
Auditoría de resultados obtenidos	01/11/2024	01/12/2024	Area de Auditoria	Computadora, mesa, silla, sistemas informaticos, bases de datos, hojas, lapiceras	\$ 222.039,0	-	Anexo 4: escritorio \$28.590, Anexo 5: computadora \$154.999, Anexo 6: sillón de escritorio \$36.950, Anexo 7: Kit librería \$1.500

Fuente: Elaboración Propia.

Presupuestos

Para la elaboración este mismo, se utilizaron los porcentajes inflacionarios publicados por (bcra.gov.ar, 2021), con pronóstico para los siguientes años los porcentajes: 2022 un 48.9 % se redondea a un 49 %, 2023 un 38.8 % que se redondea a 39%, y una estimación del valor que podría tomar para el año 2024 un 30%.

Ilustración 5 - Presupuesto Planes de acción

Presupuesto 2021-2024.				
Plan de Acción 1	2021	2022	2023	2024
Contratación de un Ingeniero en Software	\$112.729,18	\$ 2.183.564,22	\$ 3.035.154,26	\$ 3.642.185,11
Contratación de un programador	\$93.770,58	\$ 1.816.336,13	\$ 2.524.707,23	\$ 3.029.648,67
Modificación de plataforma actual para incorporar nuevo servicio	\$ 441.078,0		\$ -	\$ -
Vincular la app con la pagina de Naranja Viajes para la compra de vuelos y reservas	\$ -	\$ 657.206,22	\$ -	\$ -
Agregar a la nueva plataforma mapa e informacion turistica de la Republica Argentina	\$ -	\$ 657.206,22	\$ -	\$ -
Configurar la misma para que se pueda calificar y poner comentarios en los destinos	\$ -	\$ 657.206,22	\$ -	\$ -
Auditoria del funcionamiento de la plataforma	\$ -	\$ 330.838,11	\$ -	\$ -
Analizar plan de marketing para mejorar la llegada	\$ -	\$ 330.838,11	\$ -	\$ -
Busqueda y contratacion de un especialista en redes sociales y promover el nuevo servicio	\$ -	\$ 871.706,62	\$ -	\$ -
Analizar las estadisticas de llegada al publico y aceptacion del medio	\$ -	\$ 328.603,11	\$ -	\$ -
Auditoria de correcto puesta en marcha y de resultado obtenidos esperados	\$ -	\$ 330.838,11	\$ -	\$ -
Total Plan 1	\$ 441.078,00	\$ 8.164.343,07	\$ 5.559.861,49	\$ 6.671.833,79
Plan de Acción 2	2021	2022	2023	2024
Investigacion de planes de marketing vigentes y con mejor llegada a el publico meta	\$ -	\$ 328.603,11	\$ -	\$ -
Busqueda y contratacion de especialista en Redes Sociales	\$ -	\$ 1.526.790,86	\$ 2.122.239,29	\$ 2.758.911,08
Selección de planes de publicidad propuestos para implementacion	\$ -	\$ 328.603,11	\$ -	\$ -
Obtencion de estadisticas de llegada al publico	\$ -	\$ 328.603,11	\$ -	\$ -
Auditoria de resultados obtenidos con las modificaciones	\$ -	\$ 330.838,11	\$ -	\$ -
Analizar los publicos meta para cada servicio o producto que ofrece la organización	\$ -	\$ -	\$ 456.758,32	\$ -
Publicitar de manera correcta cada producto o servicio	\$ -	\$ -	\$ 456.758,32	\$ -
Analizar los resultados obtenidos y comparar a los anteriores	\$ -	\$ -	\$ 456.758,32	\$ -
Auditoria de funcionamiento del mismo	\$ -	\$ -	\$ 459.864,97	\$ -
Total Plan 2	\$ -	\$ 2.843.438,30	\$ 3.952.379,23	\$ 2.758.911,08

Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 6 - Presupuesto Plan de acción 3

Plan de Acción 3	2021	2022	2023	2024
Ampliar la atención de clientes de manera digital	\$ -	\$ 328.603,11	\$ -	\$ -
Investigar canales de atención digitales mejores calificados	\$ -	\$ 328.603,11	\$ -	\$ -
Agregar a las plataformas digitales dichos canales de atención	\$ -	\$ 328.603,11	\$ -	\$ -
Ver estadísticas de aceptación, por el público, de los mismos.	\$ -	\$ 328.603,11	\$ -	\$ -
Iniciar acciones para potenciar las ventas	\$ -	\$ 328.603,11	\$ -	\$ -
Capacitación al personal en el nuevo producto y canales de atención virtual	\$ -	\$ 330.838,11	\$ -	\$ -
Ejecutar fuerzas de ventas	\$ -	\$ -	\$ 459.864,97	\$ -
Estudio de variables de ventas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 593.785,82
Auditoría de resultados obtenidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 597.824,46
Total Plan 3	\$ -	\$ 1.973.853,66	\$ 459.864,97	\$ 1.191.610,28
Total general por año:	\$ 441.078,00	\$ 12.981.635,03	\$ 9.972.105,69	\$ 10.622.355,15

Fuente: Elaboración Propia.

Flujo de caja

El mismo se confecciono utilizando el balance de estados financieros de la organización "Tarjeta Naranja" correspondiente al año 2020, ya que al ser de uno de los últimos obtenidos y se encontraba la misma en un contexto difícil como el actual, y con la dificultad de la situación económica es estos últimos años, lo cual pareció lo más cercano a la actualidad y real para elegir.

Ilustración 7 - Cash Flow proyectado.

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "Tarjeta Naranja"				
INGRESOS	2021	2022	2023	2024
Por Ventas de Mercaderías	\$ 656.477.147,20	\$ 978.150.949,33	\$ 1.359.629.819,57	\$ 1.767.518.765,44
Plan de acción 1	\$ 21.663.745,86	\$ 1.065.206,38	\$ 48.861,02	\$ 2.096,14
Plan de acción 2	\$ 21.663.745,86	\$ 1.065.206,38	\$ 48.861,02	\$ 2.096,14
Plan de acción 3	\$ 425.920,38	\$ 7.932,77	\$ 137,83	\$ 2,24
TOTAL DE INGRESOS	\$ 700.230.559,29	\$ 980.289.294,86	\$ 1.359.727.679,43	\$ 1.767.522.959,95
EGRESOS	2021	2022	2023	2024
Costo de Mercadería Vendida	\$ 51.110.445	\$ 76.154.563	\$ 105.854.843	\$ 137.611.295
Otros costos de ventas	\$ 10.316.178	\$ 15.371.105	\$ 21.365.836	\$ 27.775.587
Gastos de Comercialización	\$ 11.529.257	\$ 17.178.592	\$ 23.878.243	\$ 31.041.716
Gastos Administrativos	\$ 11.529.257	\$ 17.178.592	\$ 23.878.243	\$ 31.041.716
Gastos Financieros	\$ 911.771	\$ 1.358.538	\$ 1.888.368	\$ 2.454.878
Otros Egresos	\$ 7.621.145	\$ 11.355.505	\$ 15.784.152	\$ 20.519.398
Plan de acción 1	\$ 441.078,00	\$ 8.164.343,07	\$ 5.559.861,49	\$ 6.671.833,79
Plan de acción 2	\$ -	\$ 2.843.438,30	\$ 3.952.379,23	\$ 2.758.911,08
Plan de acción 3	\$ -	\$ 1.973.853,66	\$ 459.864,97	\$ 1.191.610,28
TOTAL DE EGRESOS	\$ 93.459.129	\$ 151.578.531	\$ 202.621.791	\$ 261.066.946
UTILIDAD BRUTA	\$ 606.771.430	\$ 828.710.764	\$ 1.157.105.888	\$ 1.506.456.014
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 212.370.001	\$ 290.048.767	\$ 404.987.061	\$ 527.259.605
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 394.401.430	\$ 538.661.996	\$ 752.118.827	\$ 979.196.409

Fuente: Elaboración Propia.

Indicadores

Para concluir el anterior flujo de caja realizado y haciendo lectura de los resultados obtenidos, se podría decir que, al analizar el indicador de Valor Actual Neto (VAN) el cual toma un valor de 790.443.761, se considera que el proyecto es viable para la organización “Tarjeta Naranja” obteniendo un valor actual neto positivo, superior a la inversión propuesta. Para el indicador de Tasa interna de retorno (TIR) obtuvo un valor de 1196%, lo que ha lectura del mismo representa que la rentabilidad después de recuperar la inversión, es superior a la exigida. El Retorno de la inversión (ROI) donde tomo el valor de un 35%, representando que por cada peso invertido habrá un retorno de \$0.35. Por último, la rentabilidad lograda es la esperada para finales de 2024, donde se planteaba lograr un 10% anual y los resultados fueron los esperados.

Ilustración 8 - Indicadores de Flujo de caja

Inversión a realizar	-34.017.174
Flujo del período 1	394.401.430
Flujo del período 2	538.661.996
Flujo del período 3	752.118.827
Flujo del período 4	979.196.409
VAN	790.443.761
TIR	1196%
ROI	
Beneficios	45.993.812
Costos	34.017.174
ROI	35%

Fuente: Elaboración Propia.

Ilustración 9 – Rentabilidad.

Rentabilidad 2024	55,40%
Rentabilidad 2020	14,66%
Diferencia	40,74%

Fuente: Elaboración Propia.

Conclusiones y recomendaciones

Este apartado se utilizará para dar cierre al presente trabajo de Reporte de Caso, generado a través de la herramienta de planificación estratégica, la cual ha permitido obtener una propuesta fundamentada con resultados positivos en un horizonte a largo plazo, a tener en cuenta por la empresa “Tarjeta Naranja” para ser implementada con el objetivo de conseguir una buena utilización de sus herramientas vigentes, y lograr un aumento en su rentabilidad.

Esta misma, en la actualidad, viene utilizando una de las estrategias que se plantean anteriormente (diferenciación), pero ante un uso no favorable de la misma, se obtiene que los resultados apacigüen los beneficios que se deberían de generar, haciendo de esto una debilidad ante la competencia. Al igual que el no tener bases estrategias más contundentes, genera que no se entiendan los horizontes que esta misma desea tener, lo cual no es favorable para la llegada a los colaboradores y público de la misma. Por esto, se plantea la utilización desde otro punto de las herramientas que la organización ya posee, como también las fortalezas de la misma, las cuales son fáciles de reconocer ya que esta ha sido premiada por su distinción en el ambiente laboral, la constante búsqueda de implementación de nuevas tecnologías, cultura y atención al público.

En la actualidad, contar con un plan para generar una ventaja competitiva es fundamental para lograr la diferenciación, por ello se plantea dicha propuesta de implementación para la impulsión del turismo. Habiendo generados los análisis correspondientes para fundamentarla, se logra demostrar que los resultados que esta plantea tener son alcanzables, ya que con una inversión de \$34.017.173,87 la organización obtendrá, para fines de 2024 un aumento del 10% en su rentabilidad por año, logrando ganar un estimativo de \$0.35 por cada peso invertido en esta. La cual, siguiendo los planes de acción de manera correcta, como también, las auditorias correspondientes y los análisis de las estadísticas obtenidas, se puede ampliar su horizonte con resultados positivos demostrados para la organización a futuro.

Dicha propuesta, al no ser aun un servicio que este actualmente en el mercado, despertara el interés del sector donde esta ópera; logrando captar la atención de los clientes actuales como también los clientes de la competencia, ampliando su público meta. Gracias a su estrategia de penetración de mercado, la cual se logrará a través de la implementación de una nueva tecnología acoplada a una ya vigente, agregando a la misma, nuevos servicios para el sector de discapacidad que actualmente está desatendido obteniendo un nuevo segmento de mercado. Además, un refuerzo en la comunicación con su público por medio de una correcta aplicación de herramientas de marketing, va a lograr revolucionar la industria donde esta ópera, la cual considera que el uso de tecnología es vital para seguir en la misma.

Aunque al analizar el sector externo y el contexto actual, se connota un sentimiento de incertidumbre respecto al estado actual de la economía del país, y como también, la presencia de la actual situación mundial de una pandemia, no hacen que operar en el sector financiero sea trabajo fácil. Por eso mismo, se considera que, ante dicho entorno incierto, concretar una ventaja competitiva sería una buena opción en este momento para la organización, ya que por esta misma razón de contexto la empresa se vio afectada por los efectos de esta, como pérdida de ventas y clientes al ser comparada con la competencia. Con la aplicación de los planes de acción en tiempo y forma, pero

con margen para flexibilidades, principalmente el segundo plan tendrá resultados beneficiosos para la organización. Al lograr una mejor comunicación respecto a lo que esta ofrece a su público, se espera un aumento de las ventas y una recuperación de la participación dentro del sector.

Además, a modo de recomendación, al implementar la propuesta y digitalizar los procesos de atención al cliente, en un futuro se podría sistematizar los procesos de ventas y enfocar las fuerzas en estos, donde se podría agregar de una base de datos al alcance de cada asesor, donde encuentre la información del cliente y las necesidades del mismo, para el momento de ofrecer los paquetes de servicios principales vigentes, como los servicios extras que tiene la organización, sea más personalizado y en función de dar solución a sus necesidades. Como también se recomienda, un análisis de planes de financiación para anexar durante la vigencia de esta propuesta, y la disminución de costos de mantención, principal generador de pérdida de clientes ante la comparación del resto, destacando que dicho plan esta propuesto a finalizar a fines de 2024.

Bibliografía

- Argentina.gob.ar. (Septiembre de 2020). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/covid-19-reactivacion-turismo>
- Argentina.gob.ar. (2020). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/teletrabajo>
- Argentina.gob.ar. (Septiembre de 2020). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/covid-19-credito-tasa-subsidiada-para-empresas>
- Argentina.gob.ar. (2020). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/turismoydeportes/previaje>
- Bancomundial.org. (05 de 04 de 2021). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Bancomundial.org. (05 de Enero de 2021). Obtenido de <https://www.bancomundial.org/es/news/press-release/2021/01/05/global-economy-to-expand-by-4-percent-in-2021-vaccine-deployment-and-investment-key-to-sustaining-the-recovery>
- Bancomundial.org. (Enero de 2021). Obtenido de <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/411411599838740469-0050022020/original/GlobalEconomicProspectsJanuary2021RegionalOverviewLACSP.pdf>
- Bbva.com. (15 de 03 de 2021). Obtenido de <https://www.bbva.com/es/ar/el-consumo-con-tarjetas-en-argentina-cae-levemente-en-febrero/>
- Bbva.com. (23 de Julio de 2021). Obtenido de <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/asi-obtienen-una-segunda-vida-las-tarjetas-de-debito-y-credito-recicladas/>
- Bbva.com. (2021). Obtenido de <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/10/cibbva-ebook-empresas-tecnologias-financieras.pdf>
- bcra.gob.ar. (Octubre de 2021). Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Fbcra.gob.ar%2FPdfs%2FPublicacionesEstadisticas%2FREME211029%2520Resultados%2520web.pdf&cflen=2181710&chunk=true>
- Bcra.gov.ar. (19 de Agosto de 2021). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/codigo-qr-para-simplificar-transferencias.asp>
- Bcra.gov.ar. (Septiembre de 2021). Obtenido de https://www.bcra.gov.ar/BCRAyVos/Comisiones_cargos.asp

- Chiavenato - Arão, I. C. (2017). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. FUNDAMENTOS Y APLICACIONES, 3º Edición*. D.F ,Mexico: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- diarioresponsable.com. (27 de Febrero de 2020). Obtenido de <https://diarioresponsable.com/noticias/28871-bbva-la-primera-entidad-financiera-en-distribuir-tarjetas-de-plastico-reciclado>
- Donato, N. (28 de Julio de 2021). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/07/28/ahora-12-con-la-resistencia-de-los-bancos-el-gobierno-negocia-contra-reloj-para-lanzar-planes-de-24-y-30-cuotas/>
- Garcia, L. J. (2015 de Abril de 2015). Obtenido de http://www.ccichonduras.org/website/Descargas/presentaciones/2015/04-Abril/PLANIFICACION_ESTRATEGICA.pdf
- Gonzalez, L. (10 de Junio de 2019). Obtenido de <https://www.rankia.com/blog/mejores-tarjetas/4275718-que-son-psp-proveedores-servicios-pago>
- Hill Jones y Schilling. (2015). *Administración Estratégica, 11º Edición*. D.F, Mexico: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.,.
- Hills-Jones-Schilling. (2015). *Administracion Estrategica: teoria y casos. Un enfoque integral, 11a edicion*. Mexico: CENGAGE Learning.
- Iglesias, A. (13 de Julio de 2021). Obtenido de <https://www.iproup.com/finanzas/23859-que-es-una-billetera-virtual-y-las-mas-descargadas-en-argentina>
- Iglesias, A. (13 de Julio de 2021). Obtenido de <https://www.iproup.com/finanzas/23859-que-es-una-billetera-virtual-y-las-mas-descargadas-en-argentina>
- infobae.com. (17 de Agosto de 2021). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/08/17/que-es-una-fintech-el-sector-que-vuelve-loco-al-sector-financiero-tradicional/>
- iprofesional.com. (06 de Mayo de 2021). Obtenido de <https://www.iprofesional.com/economia/338657-crece-financiacion-con-tarjetas-de-credito-y-prestamos-personales>
- José Ma. Sainz de Vicuña Ancín. (2017). *El plan estratégico en la Practica*. Madrid, España: ESIC EDITORIAL.
- Lafuente, E. (28 de Agosto de 2020). Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/modo-play-digital-asi-funciona-billetera-digital-bancos-nid2434066/>

- Marquez, M. (14 de Julio de 2021). Obtenido de <https://www.gb-advisors.com/es/reduce-los-costos-de-servicio-de-atencion-al-cliente-en-4-pasos/>
- Mercado Libre, A. (2021). Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-618443205-sillon-ejecutivo-gerencial-oficina-silla-escritorio-premium-_JM?searchVariation=22850153951#searchVariation=22850153951&position=42&search_layout=grid&type=item&tracking_id=d1bb82c6-7254-4435-8ae2-2a671ee
- Mercado Libre, A. (2021). Obtenido de https://www.mercadolibre.com.ar/macbook-air-a1466-plata-133-intel-core-i5-5350u-8gb-de-ram-128gb-ssd-intel-hd-graphics-6000-1440x900px-macos/p/MLA15306717?pdp_filters=category:MLA1652#searchVariation=MLA15306717&position=1&search_layout=stack&type=product
- Mercado Libre, A. (2021). Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-885166665-kit-set-oficina-home-office-de-12-articulos-escritorio-_JM#position=6&search_layout=grid&type=item&tracking_id=a670c6f6-058e-4153-b4f8-4327dad2dcbc
- Mercado Libre, A. (2021). Obtenido de https://www.mercadolibre.com.ar/apple-iphone-12-pro-128-gb-grafito/p/MLA16163679?pdp_filters=category:MLA1055#searchVariation=MLA16163679&position=1&search_layout=stack&type=product&tracking_id=8d663c25-a073-4115-88f8-7976fff63a68
- Mercado Libre, A. (2021). Obtenido de https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-793461374-escritorio-moderno-142cm-de-largo-con-cajoneras-amplias-_JM?searchVariation=39023727234#searchVariation=39023727234&position=36&search_layout=grid&type=item&tracking_id=b7ef873e-c0a1-4f52-8bc4-cd8188bbec9
- oficial, B. (11 de 03 de 2021). Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/5272000/20210311?suplemento=1>
- Porter, M. E. (2017). *Ser competitivo, 9° Edición*. Barcelona, España.: Centro Libros PAFP, S. L.
- Ratto, R. D. (2012). Obtenido de <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/40517123/ApunteDocenteVentajaCompetitivayCadena deValorRD-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1633281241&Signature=Xnm~AawJTmw8FyKmMuvyppU8Lc-buV5U7CyiViRn8C3MmFVmqYgxDfobjn9n8SeNdSDQ0kjY6HpLyjHiInkLaWaag2egOg~9IThI1B0TS9BK8>
- Robbins Stephen P. y Coulter Mary. (2014). *Administración 12° Edición*. PEARSON, México: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

- Santander.com. (Julio de 2021). Obtenido de <https://www.santander.com/es/sala-de-comunicacion/insights/consumo-de-plastico-beneficios-de-aumentar-la-reutilizacion-en-lugar-del-reciclaje>
- Tarjeta Naranja. (31 de Diciembre de 2020). Obtenido de https://assets.ctfassets.net/yxlyq25bynna/4rXs3dZkgbArgW0oQoVhZd/2eae1a6479a079fad73de48cc38e23c5/TN_EEFF__IA__ICF_31.12.2020.pdf
- Telam.com.ar. (16 de Febrero de 2021). Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202102/544761-se-desacelera-el-consumo-con-tarjetas-por-limites-de-credito-e-impuesto-a-sellos-en-caba.html>
- TF, P. (2021 de Enero de 2021). Obtenido de <https://www.rankia.com.ar/blog/mejores-tarjetas-credito-debito-argentina/4092875-mejores-tarjetas-credito-para-2021>
- Unioninformatica.org, A. (2021). Obtenido de <https://unioninformatica.org/institucional/convenio-colectivo-de-trabajo/>

Anexo

Ilustración 10 - Anexo 1

Abogados	\$ 57.373.266,96
Cobranzas	\$ 295.351.604,50
Consultoras	\$ 308.916.441,79
Empresas de seguridad	\$ 39.016.184,74
Empresas serv. telefónicos	\$ 87.772.105,14
Imprentas	\$ 46.536.479,72
Inmobiliaria	\$ 10.209.837,07
Publicidad	\$ 192.504.179,60
Seguros	\$ 3.167.255,84
Servicios de call center	\$ 298.101.570,14
Servicios de correo	\$ 285.181.391,47
Servicios empresariales	\$ 99.755.330,62
Servicios informáticos	\$ 224.932.443,64
Transportes de caudales	\$ 232.195.973,18
Otros	\$ 1.706.694.597,74
Total	\$ 3.887.708.662,15

Fuente extraída de: Caso Tarjeta Naranja, CANVAS, 2019

Ilustración 11 - Anexo 2 - Organigrama



Fuente extraída de: Caso Tarjeta Naranja, CANVAS, 2020

Ilustración 12 - Anexo 3 - Emisión de Tarjetas



Fuente extraída de: Caso Tarjeta Naranja, CANVAS, 2020

Ilustración 13 - Anexo 4 - Escritorio



Nuevo | 334 vendidos

Escritorio Moderno 142cm De Largo Con Cajoneras Amplias

★★★★☆ 36 opiniones

MÁS VENDIDO 1º en Escritorios Ciudad Muebles

\$ 28.590
en 12x \$ 4.054³⁰

[Ver los medios de pago](#)

📦 Entrega a acordar con el vendedor
Belgrano (Locales A La Calle), Capital Federal
[Ver costos de envío](#)

Color: **Blanco frente Negro**

Fuente extraída de (Mercado Libre, 2021)

Ilustración 14 - Anexo 5 - Computadora

Nuevo | 2012 vendidos

MacBook Air A1466 plata 13.3", Intel Core i5 5350U 8GB de RAM 128GB SSD, Intel HD Graphics 6000 1440x900px macOS

★★★★☆ 174 opiniones

MÁS VENDIDO 6º en Notebooks

\$ 154.999
en 9x \$ 17.222" **sin interés**

[Ver los medios de pago](#)

Capacidad: **8 GB RAM | 128 GB SSD**

4 GB RAM | 64 GB SSD | **8 GB RAM | 128 GB SSD**

8 GB RAM | 256 GB SSD

Procesador: **Intel Core i5 5350U**

Intel Core i5 3317U | **Intel Core i5 5350U**

Placa de video: **Intel HD Graphics 6000**

Intel HD Graphics 4000 | **Intel HD Graphics 6000**

Envío gratis a todo el país
FULL ✓
Conocé los tiempos y las formas de envío.
[Calcular cuándo llega](#)

Tienda oficial **Mercado Libre Electrónica**
139.618 ventas
Hace Factura A

Stock disponible

Cantidad: **1 unidad** (348 disponibles)

Comprar ahora

↔ **Devolución gratis.** Tenés 30 días desde que lo recibís.

🛡️ **Compra Protegida.** recibí el producto que esperabas o te devolvemos tu dinero.

🏆 **Mercado Puntos.** Sumás 1549 puntos.

🕒 12 meses de garantía de fábrica.

Fuente extraída de (Mercado Libre, 2021)

Ilustración 15 - Anexo 6 - Sillón de Escritorio



Nuevo | 4935 vendidos

Sillon Ejecutivo Gerencial Oficina Silla Escritorio Premium

★★★★☆ 710 opiniones

MÁS VENDIDO 1º en Sillas de Oficina Morshop

\$ 36.950
en 12x \$ 5.239⁸²

[Ver los medios de pago](#)

📦 **Llega gratis mañana**
Solo en CABA y zonas de GBA
Comprando dentro de las próximas 4 h 39 min
Beneficio Mercado Puntos
[Ver más formas de entrega](#)

↔ **Devolución gratis**
Tenés 30 días desde que lo recibís.
[Conocer más](#)

Color: **Negro**

Fuente extraída de (Mercado Libre, 2021)

Ilustración 16 - Anexo 7 - Kit librería



Fuente extraída de (Mercado Libre, 2021)

Ilustración 17 - Anexo 8 - Teléfono Celular



Fuente extraída de (Mercado Libre, 2021)

Ilustración 18 - Anexo 9 - Escala Salarial Servicios Informáticos

Nº	Categoría	Mayo 2021 (+10%)			Agosto 2021 (+10%)			Noviembre 2021 (+10%)		
		Junior	Semi-Sr	Senior	Junior	Semi-Sr	Senior	Junior	Semi-Sr	Senior
I+D, Análisis, Arquitectura, Diseño, Programación, Testeo y Calidad										
B.1	Investigación y Desarrollo (I+D)	\$ 55.949,91	\$ 60.963,00	\$ 63.247,73	\$ 61.036,27	\$ 66.505,09	\$ 68.997,52	\$ 66.122,62	\$ 72.047,19	\$ 74.747,31
B.2	Analista de Sistemas	\$ 67.090,12	\$ 73.217,23	\$ 79.344,34	\$ 73.189,22	\$ 79.873,34	\$ 86.557,46	\$ 79.288,32	\$ 86.529,45	\$ 93.770,58
B.3	Arquitecto de Soluciones IT	\$ 74.052,74	\$ 80.876,12	\$ 87.699,49	\$ 80.784,81	\$ 88.228,49	\$ 95.672,17	\$ 87.516,88	\$ 95.580,86	\$ 103.644,85
B.4	Diseñador de Software	\$ 71.267,69	\$ 77.812,56	\$ 84.357,43	\$ 77.746,57	\$ 84.886,43	\$ 92.026,29	\$ 84.225,45	\$ 91.960,30	\$ 99.695,14
B.5	Diseñador Web y Multimedia	\$ 69.875,17	\$ 76.280,78	\$ 82.686,40	\$ 76.227,45	\$ 83.215,40	\$ 90.203,34	\$ 82.579,74	\$ 90.150,02	\$ 97.720,29
B.6	Programador	\$ 67.090,12	\$ 73.217,23	\$ 79.344,34	\$ 73.189,22	\$ 79.873,34	\$ 86.557,46	\$ 79.288,32	\$ 86.529,45	\$ 93.770,58
B.7	Analista QA - Tester	\$ 51.493,83	\$ 56.061,31	\$ 60.628,80	\$ 56.175,09	\$ 61.157,80	\$ 66.140,51	\$ 60.856,35	\$ 66.254,28	\$ 71.652,22
B.8	Responsable de Calidad	\$ 72.660,22	\$ 79.344,34	\$ 86.028,46	\$ 79.265,69	\$ 86.557,46	\$ 93.849,23	\$ 85.871,16	\$ 93.770,58	\$ 101.670,00
B.9	Ingeniero de Software	\$ 80.458,36	\$ 87.922,29	\$ 95.386,23	\$ 87.772,75	\$ 95.915,23	\$ 104.057,71	\$ 95.087,15	\$ 103.908,17	\$ 112.729,18
B.10	Desarrollador Mobile	\$ 63.662,36	\$ 69.446,70	\$ 75.231,03	\$ 69.449,85	\$ 75.760,03	\$ 82.070,22	\$ 75.237,33	\$ 82.073,37	\$ 88.909,40
B.11	Desarrollador Web	\$ 62.462,65	\$ 68.127,01	\$ 73.791,38	\$ 68.141,07	\$ 74.320,38	\$ 80.499,68	\$ 73.819,49	\$ 80.513,74	\$ 87.207,99
B.12	Desarrollador de Juegos - Game Developer	\$ 65.033,46	\$ 70.954,91	\$ 76.876,35	\$ 70.945,60	\$ 77.405,35	\$ 83.865,11	\$ 76.857,73	\$ 83.855,80	\$ 90.853,87
B.13	Diseñador de Juegos - Game Designer	\$ 68.701,16	\$ 74.989,38	\$ 81.277,59	\$ 74.946,72	\$ 81.806,59	\$ 88.666,46	\$ 81.192,28	\$ 88.623,81	\$ 96.055,34
B.14	Diseñador de Niveles de Juegos - Level Designer	\$ 61.520,01	\$ 67.090,12	\$ 72.660,22	\$ 67.112,74	\$ 73.189,22	\$ 79.265,69	\$ 72.705,47	\$ 79.288,32	\$ 85.871,16
B.15	Access Management	\$ 53.807,57	\$ 58.606,42	\$ 63.405,28	\$ 58.699,16	\$ 63.934,28	\$ 69.169,40	\$ 63.590,76	\$ 69.262,14	\$ 74.933,51
B.16	Analista UX (Usabilidad)	\$ 61.177,24	\$ 66.713,06	\$ 72.248,89	\$ 66.738,81	\$ 72.777,89	\$ 78.816,97	\$ 72.300,37	\$ 78.842,71	\$ 85.385,05
B.17	Productor Digital	\$ 62.912,54	\$ 68.621,89	\$ 74.331,25	\$ 68.631,86	\$ 74.860,25	\$ 81.088,63	\$ 74.351,18	\$ 81.098,60	\$ 87.846,02
B.18	Analytics Enablement Analyst	\$ 62.912,54	\$ 68.621,89	\$ 74.331,25	\$ 68.631,86	\$ 74.860,25	\$ 81.088,63	\$ 74.351,18	\$ 81.098,60	\$ 87.846,02
B.19	Analytics Analyst	\$ 62.912,54	\$ 68.621,89	\$ 74.331,25	\$ 68.631,86	\$ 74.860,25	\$ 81.088,63	\$ 74.351,18	\$ 81.098,60	\$ 87.846,02
B.20	Analista Big Data (Data Scientist)	\$ 73.096,22	\$ 79.823,94	\$ 86.551,66	\$ 79.741,33	\$ 87.080,66	\$ 94.419,99	\$ 86.386,44	\$ 94.337,38	\$ 102.288,32
Comercial										
C.1	Preventa	\$ 52.607,85	\$ 57.286,74	\$ 61.965,62	\$ 57.390,38	\$ 62.494,62	\$ 67.598,86	\$ 62.172,92	\$ 67.702,51	\$ 73.232,10
C.2	Ventas	\$ 58.734,96	\$ 64.026,56	\$ 69.318,16	\$ 64.074,51	\$ 69.847,16	\$ 75.619,81	\$ 69.414,05	\$ 75.667,75	\$ 81.921,46
C.3	Marketing	\$ 63.302,45	\$ 69.050,79	\$ 74.799,14	\$ 69.057,21	\$ 75.328,14	\$ 81.599,06	\$ 74.811,98	\$ 81.605,48	\$ 88.398,98

Fuente extraída de (Unioninformatica.org, 2021)

Ilustración 19 - Anexo 10 - Escala Salarial Community Manager

LISTADO DE SALARIOS BÁSICOS SIN ADICIONALES (*)

N°	Categoría	Mayo 2021 (+10%)			Agosto 2021 (+10%)			Noviembre 2021 (+10%)		
		Junior	Semi-Sr	Senior	Junior	Semi-Sr	Senior	Junior	Semi-Sr	Senior
Administración IT, Soporte, Operaciones y Planificación										
A.1	Administrador de Redes	\$ 64.305,06	\$ 70.153,67	\$ 76.002,28	\$ 70.150,98	\$ 76.531,28	\$ 82.911,58	\$ 75.996,89	\$ 82.908,88	\$ 89.820,87
A.2	Administrador de Sistemas Operativos	\$ 66.811,61	\$ 72.910,87	\$ 79.010,13	\$ 72.885,39	\$ 79.539,13	\$ 86.192,87	\$ 78.959,18	\$ 86.167,39	\$ 93.375,61
A.3	Administrador de Bases de Datos	\$ 68.482,64	\$ 74.749,00	\$ 81.015,37	\$ 74.708,33	\$ 81.544,37	\$ 88.380,40	\$ 80.934,03	\$ 88.339,73	\$ 95.745,44
A.4	Administrador de Seguridad	\$ 74.609,75	\$ 81.488,83	\$ 88.367,90	\$ 81.392,46	\$ 88.896,90	\$ 96.401,35	\$ 88.175,16	\$ 96.304,98	\$ 104.434,79
A.5	Auditor de Sistemas	\$ 65.697,59	\$ 71.685,45	\$ 77.673,31	\$ 71.670,10	\$ 78.202,31	\$ 84.734,52	\$ 77.642,61	\$ 84.719,17	\$ 91.795,73
A.6	Soporte Técnico	\$ 52.050,84	\$ 56.674,03	\$ 61.297,21	\$ 56.782,74	\$ 61.826,21	\$ 66.869,68	\$ 61.514,63	\$ 66.978,39	\$ 72.442,16
A.7	Operador / Data Entry	\$ 50.379,81	\$ 54.835,89	\$ 59.291,97	\$ 54.959,79	\$ 59.820,97	\$ 64.682,15	\$ 59.539,78	\$ 64.806,05	\$ 70.072,33
A.8	Mesa de Ayuda	\$ 51.493,83	\$ 56.061,31	\$ 60.628,80	\$ 56.175,09	\$ 61.157,80	\$ 66.140,51	\$ 60.856,35	\$ 66.254,28	\$ 71.652,22
A.9	Planificación	\$ 62.828,99	\$ 68.529,99	\$ 74.230,98	\$ 68.540,71	\$ 74.759,98	\$ 80.979,26	\$ 74.252,44	\$ 80.909,98	\$ 87.727,53
A.10	Consultor en IT	\$ 71.267,69	\$ 77.812,56	\$ 84.357,43	\$ 77.746,57	\$ 84.886,43	\$ 92.026,29	\$ 84.225,45	\$ 91.960,30	\$ 99.695,14
A.11	Especialista en IT	\$ 64.862,07	\$ 70.766,38	\$ 76.670,69	\$ 70.758,63	\$ 77.199,69	\$ 83.640,75	\$ 76.655,18	\$ 83.633,00	\$ 90.610,81
A.12	Entrenador en IT	\$ 69.875,17	\$ 76.280,78	\$ 82.686,40	\$ 76.227,45	\$ 83.215,40	\$ 90.203,34	\$ 82.579,74	\$ 90.150,02	\$ 97.720,29
A.13	Consultor Business Intelligence	\$ 82.772,09	\$ 90.467,40	\$ 98.162,71	\$ 90.296,83	\$ 98.691,71	\$ 107.086,59	\$ 97.821,56	\$ 106.916,02	\$ 116.010,48
A.14	Community Manager	\$ 56.549,77	\$ 61.622,85	\$ 66.695,92	\$ 61.690,66	\$ 67.224,92	\$ 72.759,19	\$ 66.831,55	\$ 72.827,00	\$ 78.822,45
A.15	Implementador	\$ 82.257,93	\$ 89.901,82	\$ 97.545,72	\$ 89.735,92	\$ 98.074,72	\$ 106.413,51	\$ 97.213,92	\$ 106.247,61	\$ 115.281,30
A.16	Implementador ERP	\$ 68.718,30	\$ 75.008,23	\$ 81.298,16	\$ 74.965,42	\$ 81.827,16	\$ 88.688,90	\$ 81.212,53	\$ 88.646,09	\$ 96.079,64

Fuente extraída de (Unioninformatica.org, 2021)

Ilustración 20 - Anexo 11 - Balance de estados contables "Tarjeta Naranja"

Tarjeta Naranja S.A.		Número de Inscripción en el Registro Público de Comercio: N° 1363 F° 5857 T° 24/95	
Estado de Resultados		Por los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2020 y 2019	
Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos			
	Notas	31.12.2020	31.12.2019
En miles de pesos			
Ingresos por servicios	6	20.708.647	22.965.780
Egresos directos por servicios	7	(3.407.363)	(2.603.258)
Ingresos netos por servicios		17.301.284	20.362.522
Ingresos por financiación	8	22.480.630	27.913.861
Egresos por financiación	9	(5.060.763)	(13.168.088)
Ingresos netos por financiación		17.399.876	14.745.773
Resultado neto por inversiones transitorias	10	2.434.056	3.615.002
Total de Ingresos operativos		37.135.216	38.633.297
Cargos por incobrabilidad	11	(4.442.969)	(8.655.309)
Total de Ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad		32.692.247	31.977.988
Gastos de personal	12	(7.686.171)	(7.482.947)
Impuestos y tasas	13	(5.260.013)	(5.598.060)
Gastos de publicidad	14	(607.847)	(868.527)
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	15	(1.809.235)	(1.542.666)
Otros egresos operativos	16	(8.877.452)	(7.350.375)
Total egresos operativos		(22.240.718)	(22.800.574)
Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades		10.451.529	9.177.324
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	17	(26.393)	(12.568)
Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda		(5.151.388)	(8.681.946)
Resultado antes del impuesto a las ganancias		5.273.750	2.462.810
Impuesto a las ganancias	18	(1.957.768)	(625.334)
Resultado neto del ejercicio		3.315.982	1.837.476
Resultado por acción			
Utilidad básica y diluida por acción		1.174,21	657,75

Fuente extraída de (Tarjeta Naranja, 2020)

Ilustración 21 - Anexo 12 - Flujo de Caja: Premisas, objetivos y tasas.

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 realizadas por el REM (ver tabla 1)								
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA								
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2020								
Premisas de Planes de Acción								
1. Se determina el costo de mano de obra de acuerdo a los responsables de llevar adelante las tareas (\$40.000 de sueldo)								
2. Los costos operativos se consideran dentro de la partida "Otros costos de venta"								
Objetivo general: Aumentar la rentabilidad un 11% para 2024								
Plan de Acción 1: Aumentar los ingresos por ventas un 10% para 2022								
Los ingresos aumentan a una razón del 3.3% anual en base al ingreso de 2020								
Plan de acción 2: Incremento de ventas del 10 % para el 2023								
Los ingresos aumentan a una razón del 3.3% anual en base al ingreso de 2020								
Plan de Acción 3: Disminuir los costos operativos en un 5% para 2024								
Los costos operativos disminuyen a una razón del 1.25% anual								
Ingresos 2020	\$	431.892.860,00						
Costo de ventas 2020	\$	34.073.630,00						
Otros costos de venta	\$	6.877.452,00						
Gastos Administrativos	\$	7.686.171,00						
Gastos de Comercialización	\$	607.847,00						
Gastos Financieros	\$	5.080.763,00						
Otros Egresos	\$	4.442.969,00						
Tabla 1: Inflación (REM)	2021		2022		2023		2024	
	52%	1,52	49%	1,49	39%	1,39	30%	1,30
Impuesto a las ganancias		35%						
Tasa de referencia LELIQ		38%						

Fuente de elaboración propia.

Ilustración 22 - Anexo 13 - Índice de Liquidez.

ÍNDICES

	31.12.20	31.12.19	31.12.18	31.12.17
Liquidez	1,238	1,266	1,405	1,728
Endeudamiento	3,197	3,065	4,492	3,393
Solvencia	0,313	0,326	0,223	0,295
Inmovilización del capital	0,096	0,115	0,088	0,081
ROE del período	(1) 14,66%	9,08%	(11,51) %	14,53%
ROA del período	(2) 3,55%	1,91%	(2,36) %	3,09%

(1) Rdo del periodo/ (Patrimonio 12/20+ Patrimonio 12/20) /2

(2) Rdo del periodo/ (Activo 12/20+ Activo 12/20)/2

Fuente extraída de (Tarjeta Naranja, 2020)