

## UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21



“Planificación estratégica enfocada al incremento de productividad: Naranja SA”

Nombre y apellido: Torres Esteban Ezequiel

DNI: 38.280.578

Legajo: VADM07055

Carrera: Licenciatura en administración.

## Resumen

El siguiente trabajo está realizado en la entidad financiera Naranja S.A. Una organización inmersa en la industria de empresas que ofrecen servicios financieros y comerciales. Hoy liderando el sector a través de emisiones de tarjetas crediticias, siendo esta su actividad principal.

La empresa cuenta con distintas oportunidades y fortalezas a potenciar para expandir y/o aumentar su rentabilidad a través del actual contexto del macro entorno que lo rodea, la gran capacidad infraestructural, trayectoria y ambiente laboral que desempeña actualmente; lo cual es desaprovechado en gran medida. Sufre la informalidad de procedimientos entre sus áreas o departamentos, lo que ocasiona pérdida de productividad en un mediano y largo plazo, baja eficiencia en la utilización de sus recursos limitando el uso de la capacidad infraestructural para gestionar mejoras o el posicionamiento deseado en determinados productos y servicios de su cartera.

Se realizó una planificación estratégica enfocada en aumentar la rentabilidad a un 12% aproximadamente para el año 2023. Se definió una estrategia funcional con el fin de formalizar procedimientos internos, terminar con la pérdida de productividad y disminuir ingresos operativos. Además se emplearon estrategias competitivas de enfoque para aumentar ventas e ingresos y posicionar determinadas unidades de negocios con un desempeño “interrogante” dentro de un mercado competitivo.

**Palabras Claves:** Planificación estratégica, rentabilidad, productividad, competitividad.

## *Abstrac*

The following work is carried out at the financial entity Naranja S.A. An organization immersed in the industry of companies that offer financial and commercial services. Today leading the sector through credit card issuances, this being its main activity.

The company has different opportunities and strengths to enhance to expand and / or increase its profitability through the current context of the macro environment that surrounds it, the great infrastructural capacity, trajectory and work environment that it currently performs; which is largely wasted. It suffers from the informality of procedures between its areas or departments, which causes a loss of productivity in the medium and long term, low efficiency in the use of its resources, limiting the use of infrastructural capacity to manage improvements or the desired positioning in certain projects and services from your portfolio.

Strategic planning was carried out focused on increasing profitability to approximately 12% by 2023. A functional strategy was defined in order to formalize internal procedures, end the loss of productivity and reduce operating income. In addition, competitive approach strategies were used to increase sales and income and position certain business units with a “questionable” performance within a competitive market.

**Keywords:** Strategic planning, profitability, productivity, competitiveness.

## INDICE

<b>Introducción</b> .....	4
<b>Análisis de la situación</b> .....	7
<b>Marco teórico</b> .....	23
<b>Diagnóstico y discusión</b> .....	27
<b>Propuesta</b> .....	29
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	39
<b>Bibliografía</b> .....	41
<b>ANEXOS</b> .....	43

## INDICE DE GRAFICOS

<b>Organigrama</b> .....	19
<b>Diagrama de Gantt</b> .....	36
<b>Presupuesto</b> .....	237

## Introducción

### *Marco de referencia institucional.*

Tarjeta naranja se fundó en la provincia de Córdoba, Argentina en 1985. Con su casa central en la ciudad de Córdoba, hoy es líder en sector de empresas de servicios financieros, alcanzando una cobertura a nivel nacional, brindando atención a más de 1.500.000 titulares de tarjetas activas, y a más de 100.000 comercios de todo el país.

En 1995, banco Galicia accede como accionista, se activa la expansión en todas las regiones del país, y se amplía la oferta de planes y beneficios para clientes titulares. Además, en el mismo año, se conforma una estructura societaria a través de un grupo empresario, determinando a Naranja como una sociedad anónima que cotiza en bolsa.

Entre el año 1998 al 2005, se concreta una alianza con Visa y se comienza a usar la tarjeta por todo el mundo. Luego llegan Mastercard y American Express a la alianza.

En 2017 la empresa pasa a llamarse simplemente “Naranja” con la intención de difundir el portafolio de productos y servicios a través de la omnicanalidad, innovación y transformación digital. Actualmente ofrece los siguientes: seguros y asistencias, apps digitales, tarjetas y servicio de pos, entretenimiento, viajes, préstamos, editorial, tiendas de artículos varios. En el año 2019 Naranja llegó a constituirse en un ecosistema de productos y servicios interconectados, a causa de la optimización de su negocio digital.

Además, mencionamos que la organización avanza, a la par, hacia un gobierno comprometido con la sustentabilidad económica, ambiental y social.

### *Descripción de la problemática.*

El caso en estudio se introduce en una entidad que ofrece servicios financieros, entre otros, como lo es Naranja. El sector donde se desempeña esta sociedad demostró un crecimiento dinámico ya que se acopló perfectamente a los avances tecnológicos aprovechando la denominada era digital, factor clave para el desarrollo de todas las gestiones que conforman la cadena de valor de las organizaciones. A esta variable se le agrega el intenso confinamiento que comenzamos a adoptar como estilo de vida a principios del mes de marzo del 2020 a causa de la gran pandemia por el Covid-19. Todo esto como un cúmulo de contraversión ya que ofrece grandes oportunidades de crecimiento para sociedades del sector, como así también la amenaza latente de nuevos ingresantes, y por otro lado la inestabilidad económica del país.

Enfocándonos en la empresa y su gestión interna, hablamos de una de las mejores del país en cuanto a infraestructura, contando con gran capacidad para adaptarse a innovaciones tecnológicas y desarrollo digital. Además, con el correr del tiempo logró un excelente clima laboral en toda su estructura jerárquica (directorio, líderes y colaboradores); Naranja se caracteriza por brindar excelente comodidad y bienestar al empleado, incentivando permanentemente al crecimiento personal, funcional y profesional de cada uno de ellos a través de distintos programas y capacitaciones, logrando un gran sentido de pertenencia general y constante motivación individual.

Concluimos que Naranja cuenta con un gran potencial de fortaleza al mencionar el óptimo clima laboral, en cuanto a su recurso humano, y la gran infraestructura e innovadora capacidad con la que cuenta. Pero este potencial no puede ser aprovechado al máximo, debido a la escasa formalización de gestiones y procedimientos internos que se llevan a cabo en todas áreas de la empresa, impidiendo el mejor uso de recursos, y una mayor productividad que permita un incremento en su rentabilidad.

#### *Relevancia del caso*

Se observan condiciones en el entorno donde están inmersas las empresas que constituyen obstáculos para el desarrollo de sus actividades. Si a esta situación se le adiciona el hecho que las mismas no cuentan con información pertinente sobre su capacidad y las formas de optimizar sus recursos, no podrán establecer lineamientos para adaptarse al entorno fluctuante. La que, por una combinación de factores internos y externos, pueden ocasionar un debilitamiento de la estructura patrimonial, requiriendo el establecimiento de políticas estratégicas para mantener la posición en el mercado y lograr un crecimiento estable.

El presente trabajo se enfocará en implementar, a la entidad financiera Naranja, una planificación estratégica que le permita desarrollar objetivos específicos trazados dentro de una línea temporal de alrededor de dos años. Es importante, para llevar a cabo la formulación de tales objetivos del caso, tomar una serie de análisis del entorno y relevamientos internos de la organización y así desarrollar diferentes estrategias y planes de acción con la intención de revertir la pérdida de productividad, a través de la formalización en los distintos procedimientos entre las áreas, obteniendo la reducción de costos; la optimización del uso de recursos y capacidad; y el mejor posicionamiento de determinados productos y servicios con los que cuenta actualmente Naranja S.A.

### *Resumen de antecedentes*

Antecedente empírico: tomamos como referencia un trabajo académico para la maestría en gestión empresarial, cuya propuesta es un plan estratégico en la entidad financiera “ABC”, dicha empresa está ubicada en la ciudad de Managua, capital de Nicaragua, país centroamericano. Esta tesis fue presentada en la universidad nacional de ingeniería (dirección de estudios posgrado) de Nicaragua, redactada por el ingeniero Carlos O. Mondragón y la licenciada Reyna I. Villanueva. Publicada en enero de 2017.

En este trabajo se puede apreciar la importancia de un plan estratégico bien desarrollado en una empresa que espera un incremento de productividad, alineando las operaciones de todas sus áreas con los objetivos corporativos. Así lo justifica el autor:

“realizar un plan estratégico 2017-2019 con el fin de planificar los proyectos estratégicos con los objetivos institucionales para alinearse a alcanzar los principales indicadores de eficiencia y efectividad” (Carlos O. Mondragon G., 2017; P. VI).

Igual que lo pretendido en este reporte, se desarrolló una planificación estratégica en una entidad financiera de gran trayectoria en la industria, como lo es Naranja S.A, para aumentar su productividad mediante la eficiencia-efectividad, fortaleciendo las competencias del personal y mejorando la imagen institucional para lograr una mayor presencia y posicionamiento de marcas o portafolio de productos y servicios ofrecidos.

Concluimos a través de este antecedente, que el posicionamiento y trayectoria en el mercado (que caracterizan tanto a esta entidad financiera como a Naranja S.A) si bien son aspectos que aportan gran ventaja competitiva, no son suficientes para garantizar el incremento de rentabilidad o evitar la pérdida de productividad con el paso del tiempo.

Antecedente teórico: Antecedentes de la estrategia clásica.

A lo largo de la historia los hombres se han preocupado por estudiar los problemas de las organizaciones en las diversas formas de administración, entre ellas la imperial militar, eclesiástica y gubernamental. No obstante, en el siglo xix y lo que va del siglo xx surgen nuevas teorías sobre la organización y administración.

A mediados de la década del 50 las primeras organizaciones que emplearon sistemas de planificación estratégica, denominados sistemas de planeación a largo plazo, fueron las empresas comerciales más importantes del mundo. Desde entonces la planificación estratégica se ha ido perfeccionando, convirtiéndose en instrumento fundamental no solo para el desarrollo de empresas sino también para todo tipo de organización. (Quinn James Brian, Mintzberg Henry; 1997).

## Análisis de la situación

### *Elementos relevantes para la situación.*

Como se estableció anteriormente en la introducción de este reporte, la empresa debe estar al tanto del crecimiento de sector, el cual ofrece grandes oportunidades de crecimiento como así también la amenaza latente de nuevos ingresantes; además debe tener en cuenta la inestabilidad económica del país y la histórica pandemia que atravesamos hoy en día. Por otro lado, debe prestar gran atención a la escasa formalización de gestiones y procedimientos internos que sufren todas las áreas de la sociedad, y al gran desaprovechamiento de su infra estructura, recursos y capacidades.

El proceso para darle marcha a un plan estratégico comienza con un análisis desde el macro hacia el micro entorno de la organización.

Para el desarrollo del ambiente externo de la empresa se utilizará el método de análisis PESTEL que permitirá brindar un panorama del entorno político, económico, sociológico, tecnológico, ecológico y legal donde está ubicada la empresa y como afectan cada uno de estos factores a la planificación.

Además, dentro del macro entorno de la organización es importante analizar el mercado o industria donde se desarrolla la misma, es aquí donde se utilizará el desarrollo de las cinco fuerzas de M. Porter para determinar información pertinente sobre los proveedores, clientes, competencias, nuevos competidores y potenciales productos o servicios sustitos. Cada una de estas fuerzas condicionan la definición de diferentes estrategias que se pretenda implementar en la planificación de la empresa.

Por último, se establecerá un análisis de cadena de valor hacia el micro entorno de la organización para identificar la capacidad o recursos internos de la misma.

Una vez concluido este análisis preliminar se determinará las distintas fortalezas, debilidades identificadas en el análisis interno con las que cuenta la empresa, y oportunidades y amenazas obtenidas en el macro análisis que influyan en la misma, todo esto a través de la matriz FODA.

A raíz de la amplia variedad en los productos que comercializa la empresa, se clasificará cada uno de ellos de acuerdo a su desarrollo en la industria a través de la matriz GCB, evaluando el crecimiento o declive en la participación en el mercado tanto en los productos como en toda la empresa en general.



*Análisis del contexto.*

- Macro entorno: Análisis PESTEL (Juan Martin, 2017).

- Variable política: Aquí entran las políticas impositivas o de incentivos empresariales en determinados sectores, regulaciones sobre empleo, el sistema de gobierno, etc. También la manera de la que se organizan las distintas administraciones locales, regionales y nacionales. Pero como variable principal, destacamos el covid-19 y su gran condicionamiento principalmente a esta variable; la histórica pandemia que está atravesando el mundo y el país, provoco medidas políticas a nivel nacional que perjudicaron en cierta forma al sector productivo y comercial alterando al sistema financiero y económico de un país ya diezmado desde esa perspectiva.

Cabe aclarar que la relación entre el gobierno de turno con los empresarios del sector privado no es para nada favorable, estimando medidas políticas que no garanticen un entorno favorable para este sector. De todas formas, las medidas que llevaron al confinamiento en el año 2020 para apaliar efectos del covid-19 a nivel sanitario, implico un duro golpe económico sectores particulares del sector privado, específicamente a Pymes, pequeñas empresas en desarrollo y pequeños locales y monotributista por causa del recorte laboral. Así mismo, la actividad industrial en el país no recibió el mismo impacto, y se ve reflejado en a través de un informe técnico de INDEC (10/3/21) El mismo expresa que en enero de 2021 utilización de la capacidad instalada en la industria exhibe un nivel de 57,2%, superior al registrado en enero de 2020 (56,1%). Profundizando más, este informe presenta porcentualmente, los niveles de utilización de la capacidad de cada rubro o sector, desde el que mayor utilización tiene hasta el de menor uso: refinación del petróleo (77,5%), productos minerales no metálicos (71,7%), industrias metálicas básicas (70,7%), sustancias y productos químicos (62,9%), productos alimenticios y bebidas (60,0%) y papel y cartón (58,8%). Y los rubros o sectores que se ubican debajo del nivel general son productos de caucho y plástico (52,6%), productos del tabaco (49,3%), edición e impresión (49,2%), productos textiles (43,0%), metalmecánica excepto automotores (41,4%) e industria automotriz (31,4%).

- Variable económica: A un país ya conmovido desde esta perspectiva, se le agregó el Covid-19 que perjudica aún más la economía de Argentina por medio del confinamiento que se padeció desde fines de marzo de 2020.

Se continúa sosteniendo una gran devaluación de la moneda local y un pronóstico poco alentador acerca del índice inflacionario por la continua emisión monetaria.

Además, es importante mencionar la variación del producto bruto interno (PBI) que atravesó el país en estos últimos años. Sin ir más lejos, revisando datos de un informe técnico de INDEC (septiembre de 2020), observamos una caída del PBI de un 19,1% a nivel inter anual entre 2019 y 2020. Además, el informe nos muestra una caída de la actividad económica del 13,2% en el mismo periodo.

Otro dato relevador es en análisis sobre la actividad económica en este último año en Argentina, este análisis es clave para observar en qué proporción impacto la pandemia en el país a las distintas actividades y sectores de la economía. Recurrimos al informe técnico sobre el estimador mensual de actividad económica que nos ofrece INDEC (22/4/21). Dicho informe es al más actualizado hasta el momento, el cual expresa que, en febrero de 2021, el estimador mensual de actividad económica (EMAE) registró una variación general del -2,6% respecto al mismo mes del año 2020. Las actividades con mayor implicancia negativa en la variación de este periodo fueron “Transporte y comunicaciones” y “Hoteles y restaurantes”. A diferencia de actividades como “Comercio mayorista, minorista y reparaciones” y “Construcción” que fueron las que más incidencia positiva obtuvieron o que mejor llevaron esta situación.

Claramente estas variables económicas impactan directamente en la economía de cada uno de los habitantes, tanto empresarios, productores, agropecuarios, comerciantes y consumidores finales del país, es decir un efecto generalizado en el desarrollo económico de Argentina.

- Variable social: Se enfoca principalmente en la evolución demográfica, la movilidad social, cambios en el estilo de vida y consumo, etc. En definitiva, las tendencias sociales que puedan afectar el proyecto de negocio.

Este factor va muy de la mano de las dos variables anteriores, principalmente en un país como en Argentina que está condicionado en gran medida por la política y variables de la economía. Estamos ante una sociedad que actualmente refleja un dinámico re direccionamiento de consumo ante las variables a nivel económico ya que en gran magnitud y especialmente en la industria comercial las personas y clientes son muy sensibles a incrementos en los precios.

Un dato importante sobre el consumo que promovió en este último tiempo las personas en el país, nos lo brinda un informe técnico de INDEC (26/4/21). El mismo se hizo sobre una encuesta a supermercados y autoservicios mayoristas donde se manifiesta que en febrero de 2021, las ventas totales a precios corrientes realizadas en efectivo representaron un 32,4% de las ventas totales y aumentaron un 25,5% respecto a febrero de 2020. Por otra parte, las efectuadas mediante tarjeta de débito e representaron un 28,1% de las ventas totales con una variación positiva de 39,7% respecto al mismo mes del año anterior; las ventas totales a precios corrientes abonadas con tarjeta de crédito sumaron un 34,5% de las ventas totales y una variación porcentual respecto a febrero de 2020 de 17,9%; por último, las realizadas mediante otros medios de pago ascendieron a un 5,0% del total con un aumento del 79,9% respecto al año anterior.

- Variable tecnológica: se relaciona con el desarrollo de las máquinas, herramientas, procesos informáticos, materiales, nuevos productos y servicios, etc.

Principalmente analizaremos como se aprovechó el desarrollo tecnológico en este último tiempo, poniendo énfasis en el ámbito de la comunicación e informática.

Actualmente se le da gran utilidad a la informática al explotarla en cualquier ámbito laboral y en los distintos sectores del mercado. En gran parte de las industrias, a través de diferentes plataformas virtuales, las organizaciones utilizan esta vía para sus gestiones internas como así también para posicionar y comercializar sus productos y servicios. Por ejemplo, en este confinamiento se vio en gran medida el crecimiento de empresas multiniveles como “Amway”, por nombrar alguna, o las compras de bienes y servicios a través de plataformas ofrecidas por “MercadoLibre y Amazon.”

En la llamada “era de la comunicación” se puede observar no solo movimientos y gestiones realizadas solamente en la industria, como se mencionó anteriormente, en la cotidianidad el uso del internet, celulares y demás dispositivos informáticos comenzaron formar parte de elementos esenciales para las personas.

Detallando un poco más lo comentado anteriormente, analizamos sobre los accesos a computadora e internet en los hogares urbanos, como así también sobre el uso de telefonía móvil, computadora e internet por las personas residentes en dichos hogares acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. Recurrimos al informe técnico de INDEC (13/5/20), último informe sobre este tema, el cual expresa que el 60,9% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 82,9%, a internet.

Además, los datos muestran que, en la Argentina, 84 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 80 de cada 100 utilizan internet.

En cuanto al acceso a internet y comunicación en la distribución territorial del país, este informe nos brinda otro dato importante: las regiones Patagonia, Noroeste y Gran Buenos Aires registran el mayor acceso de los hogares a internet (89,7%, 86,4%, y 83,7%, respectivamente), y superan la media nacional. Se advierte mayor incidencia en el acceso a computadora en los hogares de las regiones Patagonia y GBA (69,4% y 61,9%, respectivamente). En el caso de internet, más de la mitad de los aglomerados urbanos superan la media nacional, siendo Comodoro Rivadavia-Rada Tilly el aglomerado con más alta disponibilidad de internet, en donde 94 de cada 100 hogares relevados tienen esta tecnología; seguido por Río Gallegos y ciudad de Buenos Aires.

- Variable ecológica: Se analiza la conciencia sobre la conservación del medio ambiente, la legislación medioambiental como factores primordiales, además el cambio climático y variaciones de las temperaturas, niveles de reciclaje, la regulación energética y los posibles cambios normativos en esta área.

Estamos inmerso en una comunidad de continua contaminación ambiental, ya sea desde la cotidianidad misma de las personas hasta en las industrias de manufacturas y producción a través de fábricas. En los últimos años se observó una gran preocupación por los efectos y consecuencias de la contaminación ambiental. Se pudo observar doctrinas políticas orientadas al cuidado ambiental para toda la sociedad abarcando pautas para las distintas empresas consensuando una producción con los cuidados correspondientes para dañar en menor proporción al medio ambiente.

- Factor legal: En el marco de esta variable se desarrollan las distintas actividades desde el ámbito político, económico y social hasta en los numerosos procesos que se llevan a cabo en las diferentes industrias nacionales. En este reporte de caso se tendrá en cuenta las pautas reglamentarias para organizaciones productoras de servicios que se desarrollen en el sector financiero.

-Análisis del sector: cinco fuerzas de M. Porter, 2000.

- Rivalidad entre competidores: Se refiere al grado de competencia existente.

Cuando hay mercados que son poco competitivos, significa que la demanda no es tan alta o que el producto se está volviendo obsoleto. Por otro lado, algunos mercados

son extremadamente saturados, con muchos competidores para una cantidad limitada de clientes. En ese caso, el poder de la empresa será mucho menor.

En el presente trabajo analizamos la competencia del sector donde se desarrolla la sociedad Naranja. Respondemos a tres preguntas que serán de guía para este análisis.

1- ¿Cuántos competidores existen en el sector? Para el caso en estudio se tendrá en cuenta el sector de empresas que ofrecen servicios financieros y comerciales complementadas con la innovadora industria de tecnología financiera o *Fintec*. Entre ellas están las sociedades que ofrecen servicios financieros compitiendo en el plano internacional (Visa, Mastercard, American express); también en el plano nacional los grandes competidores son bancos de gran trayectoria como (Galicia, BBVA, Banco de la Nación, Santander Río, Macro, HSBC, etc.); por último nombramos empresas referentes en el ámbito nacional e internacional respectivamente por brindar servicios comerciales, líderes en *E-commerce* como MercadoLibre y Amazon, entre otras.

2- ¿Cuál es la situación de los competidores? En lo que respecta a los bancos, se denominan fuertes competidores cuando hablamos de servicios financieros, ya que generalmente cuentan con mejores tasas de interés para la inversión de sus clientes, por ejemplo: plazo Fijo. Por otro lado, algunos de estos, en principal los bancos nombrados anteriormente, también cuentan con la posibilidad de brindar préstamos a tasa de interés relativamente más bajas que el resto de bancos y empresas de servicios financieros.

En el sector servicios comerciales abocados al *E-commerce* hablamos anteriormente de una empresa referente y de gran competencia como lo es Amazon a nivel global, a través de su trayectoria y fuerte crecimiento en los últimos años. En el plano nacional abarcando países vecinos y casi toda América latina, tenemos a MercadoLibre como referencia de gran poder competitivo. En Argentina esta industria creció abismalmente en los últimos años como consecuencia de la era digital y la pandemia. Según la CACE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico; 9/2/2021) durante el primer semestre del año pasado el e-commerce local creció 106% y analistas internacionales informaron que en 2020 Argentina se convirtió en el país que registró mayor crecimiento a nivel global.

3- ¿Compiten por precio o por otros diferenciales? Podemos decir que en la industria de servicios financieros las empresas y bancos compiten por precios cuando hablamos de la tasa de interés que ofrecen a sus clientes, tanto en inversión como en préstamos. En el sector de servicios comerciales las organizaciones compiten por precios cuando hablamos de los intereses que cobran por comisión en cada gestión

realizadas por sus clientes, pero el diferencial más importante en esta industria, actualmente la obtiene la sociedad que mejor utilice o más desarrollada este con la tecnología financiera o *fintech*. Además, las alianzas estratégicas o sociedades con comercios de marcas líderes en productos, forma parte de otra ventaja competitiva clave para este sector.

o Poder de negociación de proveedores: Es importante determinar en qué medida la posición de la empresa en el mercado está en manos de quien proporciona insumos.

Si el número de proveedores disponibles es bajo, el control será menor, ya que estos se verán en una posición cómoda para aumentar precios, plazos, entre otros términos.

Cuando el número de opciones es grande sucede lo contrario, la organización pasa a tener el control. De ahí puede comprar más barato y hacer demandas, como entrega más rápida y condiciones de pago facilitadas.

El caso en estudio se enfoca en proveedores que pueden abastecer a entidades del sector financiero, servicios comerciales (*e-Commerce*), *fintech*. La particularidad de este sector es que las empresas pueden contar con poli rubros de proveedores, estos se dividen en dos tipos: de producción y los de soporte.

Los proveedores de producción que abastecen de insumos y servicios para el cuerpo de la empresa. Entre ellos están los que proveen, por ejemplo, energía eléctrica, internet, seguridad, indumentaria, el sector gastronómico, salud, etc.

Por otro lado, están los proveedores de soporte, estos están inmerso y a servicio de la constata operatoria de la organización, este tipo de proveedores deben contar con alto grado de fiabilidad para las empresas, ya que serán los que permanecerán constantemente acompañando las gestiones llevada a cabo en todos los niveles jerárquicos, desde el directorio hasta en cada una de las actividades operativas. Entre ellos están, por ejemplo, profesionales en ciencias económicas, abogados, informáticos, entre otros. Se puede decir que estos cuentan con un algo más de poder en el sector, ya que para la empresa resultaría un costo mayor por el cambio de cada uno de estos proveedores ya que necesitaría evaluar y encontrar uno de igual o más fiabilidad.

o Poder de negociación de clientes: cuanto mayor sea el nivel de competencia del mercado, mayor será el control de ellos sobre el proceso de venta. De lo contrario, si los clientes se ven en una situación de escasez, en la que son pocas las organizaciones que ofrecen la solución que necesitan, el control vuelve a las empresas.

Pero en algunos casos el ticket promedio es alto, lo que hace cada cliente individual una parte importante de los ingresos de la empresa. Esto hace que el poder de negociación sea más equilibrado, ya que uno depende del otro.

En la industria en cuestión podemos encontrar dos tipos de clientes para las empresas: por un lado, las personas; y por el otro, los comercios amigos. El campo de clientes (personas) aprovechables para una compañía de tarjetas de crédito es sumamente extenso, en Argentina el consumo en tarjetas de créditos incluye a un 35 % de la población. Con relación a la edad, en su mayoría, abarcan un rango de entre 35 y 54 años. De los consumos con la tarjeta de crédito, los gastos generales y de mercado, son las principales compras, seguido de compras por internet, y gastos afines al turismo y combustible.

Abarcando en totalidad los sectores de entidades con servicios financieros, comerciales, e-Commerce y Fintech, se puede concluir que el poder de negociación del cliente es bastante elevado para estos sectores, ya que cuentan con una amplia cantidad de opciones para seleccionar la sociedad que le dará el soporte para administrar su capital, realizar movimientos de dinero y gestiones de compra y venta de manera digital. Además, el costo para cambiar de empresa es sumamente accesible y bajo para cada tipo de clientes, ya sean personas o comercios amigos.

- Amenaza de nuevos competidores: Aquí se analiza el nivel de dificultad para que nuevas empresas inicien sus propias operaciones, y el efecto que causa en el sector.

Por ejemplo, considerando los mercados que han ganado espacio con la transformación o era digital, como el de infoproductos *Fintech* y el de *e-commerce*; es extremadamente fácil y rápido entrar en estos mercados, ya que la dificultad técnica y los costos de operación son cada vez menores. Por otro lado, compitiendo en mercados de inteligencia artificial, la situación cambia dadas las altas inversiones necesarias.

En los sectores analizados para este caso, haciendo referencia a lo anteriormente mencionado, se observó la aparición de varias entidades ingresando a competir en la industria de servicios financieros y comerciales apalancados de las accesibles barreras de ingresos como el costo de inversión, la posibilidad de contar con grandes entidades bancarias de la industria como espalda financiera, y la proyección de mantenerse en el mercado debido a la creciente tendencia social de gestionar cada vez más a través de la digitalización, ya sea en compras-ventas de bienes y servicios y demás gestiones comerciales o financieras. Ej: Tarjeta ualá, brubank (primer banco únicamente digital).

○ Amenazas de nuevos productos o servicios sustitutos: no siempre la peor amenaza viene de un competidor conocido o de nuevos ingresantes al mercado, sino de nuevos productos o servicios que hacen una solución superadora.

Una vez más hablando sobre la era digital, es innegable que ese movimiento ha traído cambios radicales (y permanentes) en la forma en que las personas consumen productos y servicios, y gestionan su capital o dinero. Incluso las tareas que parecían casi imposibles de escanear hace algunos años, como firma de documentos o compra de ropa y zapatos, hoy son comunes.

Por eso, piensa en las siguientes preguntas: ¿Existe algún proyecto o prototipo que podría sustituir mi producto?; ¿Existe alguna parte de mi trabajo que podría ser automatizado, reemplazado o tercerizado?; ¿Es fácil encontrar alternativas a la solución que ofrezco?

-Análisis interno: Cadena de valor (M. Porter, 2010).

Se analiza las actividades primarias (logística interna, operaciones y servicios, logística externa, marketing y ventas) y actividades de apoyo (infraestructura organizacional, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico, y aprovisionamiento) de la compañía en estudio. Ver en ANEXO 1 (grafico de cadena de valor en Naranja)

❖ Logística interna: es la primera etapa de la cadena de valor, donde gestionar y administrar la recepción de insumos necesarios para elaborar el producto o servicio, es un puntapié clave para iniciar el proceso del negocio. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.

La gestión con proveedores tanto para las empresas que ofrecen productos como servicios, abarcan la totalidad de esta logística. Tarjeta naranja gestiona únicamente con proveedores nacionales que son en total 4250 activos y en su mayoría son Pymes. Se dividen en dos grupos: 1-Proveedores de producción, ofreciendo servicios e insumos p/el cuerpo de la organización; 2-Proveedores de soporte, necesarios para la operatoria de la empresa.

En naranja se gestiona con una política para seleccionar y evaluar proveedores, incluyendo criterios económicos y financieros, de responsabilidad social, prevención de riesgos laborales, gestión medioambiental, respecto a los derechos humanos y recursos técnicos. Hay un área responsable de controlar que se cumplan con requisitos impositivos como, IVA, impuestos a las ganancias, ingresos brutos e impuestos



municipales; además datos bancarios y de facturación. Se realizan presencias a proveedores seleccionados de la plataforma para evaluarlos teniendo en cuenta criterios sustentables anteriormente mencionados, reforzando con otros referidos a recursos humanos, salud y seguridad, calidad y gestión del negocio.

❖ Operaciones: En esta etapa decimos que mientras más eficientes sean las operaciones de una empresa, más dinero podrá ahorrar, proporcionando un valor agregado en el resultado final. En este caso las operaciones se centran en servicios.

Una característica principal de la organización es que gestiona todas sus operaciones y servicios previendo y controlando todos los ámbitos de riesgo, promoviendo el cuidado de la sustentabilidad. Entre estos ámbitos están los siguientes:

-Financiero: conservan convenientes niveles de liquidez y solvencia que permiten ofrecer mejores productos a los clientes, a través de nuevos modelos para la gestión de riesgo y recupero enfocados en el control de procesos y evitar delitos financieros.

-Crediticio: minimizan las potenciales pérdidas por incumplimiento de las obligaciones de pago contraídas por los titulares.

-Operacional: minimizar pérdidas relacionadas con falencias en los procesos internos y a las que surjan de sucesos vinculados al contexto externo.

-Reputacional: daño en la percepción del valor de Naranja por parte de la opinión pública, clientes, inversores, o partes interesadas.

-Marco regulatorio: recibir sanciones u otro tipo de medidas disciplinarias por parte de organismos de contralor por incumplir leyes, regulaciones y normas.

-Protección de datos: evitar la posible fuga de información relacionada a clientes.

❖ Logística externa, marketing y ventas: Para las empresas que ofrecen servicios como la del caso en estudio, estas actividades primarias están plenamente ligadas una a otra. En Naranja la logística externa significa todas aquellas gestiones que se realicen para hacer llegar y dar conocimientos de todos los servicios de la empresa a los potenciales como todos los actuales clientes y el público en general a través de las ventas y marketing.

Las ventas de la empresa están aplicadas y gestionadas sobre un amplio portafolio de servicios que ofrece Naranja: seguros y asistencias (avocados a la salud, desempleo, bienes personales, seguridad, entre, otros); prestamos (en cualquier sucursal los titulares obtienen dinero y lo devuelven en cuotas fijas); App Naranja (es el medio que permite a los titulares examinar y pagar el resumen de su cuenta, conocer

promociones cercanas, recargar celulares, consultar saldos y efectuar gestiones rápidas); Tienda naranja (plataforma de comercio electrónico disponible para que los titulares compren productos de comercios amigos); Viajes (plataforma que ofrece servicios en vuelos, hoteles, transportes, paquetes turísticos o escapadas); Productos editoriales (revista “convivimos” y “Cima”, y libros infantiles); Entretenimiento (HBO Go y movieclub); Naranja X (para el desarrollo de productos digitales de pago, cobro y ahorro a clientes y no clientes); Naranja pos (permite a comercios, profesionales independientes y a cualquier persona vender un bien o servicio, cobrar con cualquier tarjeta de débito, crédito o prepaga).

Antes de finalizar este apartado, es de suma importancia para este trabajo mencionar que desde el área de marketing a la cual poco se pudo indagar, expone un desarrollo informal y poco organizado, necesitando de una formalización en todos los procedimientos que se desarrollan en el área para así también optimizar el uso de sus recursos. Si bien esta situación está remarcada en el departamento de marketing, las demás áreas de la empresa tampoco escapan de esta condición de informalidad, lo cual conlleva a un objetivo vital a cumplir, que es brindar una estructura formal a la sociedad, optimizando el uso de recursos y acceder a la certificación ISO 9001:2000.

❖ Servicios: Estos cubren muchas áreas, que van desde la administración de la cualquier instalación hasta el servicio al cliente. Tener un fuerte componente de servicio en la cadena de valor proporciona a los clientes el apoyo y confianza necesaria, lo que aumenta el valor del producto.

Naranja es una organización que comenzó ofreciendo servicio de financiación a las personas a través de la compra de algún bien o servicio. En 2019 se constituyó en un ecosistema de servicios interconectados gracias al fortalecimiento de su negocio digital, inauguró las primeras sucursales del futuro con un nuevo modelo de atención al cliente, armonizando la interacción digital y personal en un ambiente innovador. Esta evolución digital impactó en una gran optimización de las distintas operaciones para brindar servicios que realiza la compañía hoy en día, entre ellas: digitalización de los viajes de clientes, marketing digital (para aumentar ventas de productos como HBO go), implementación de analítica avanzada de datos, organización ágil y flexible para gestionar, sucursales del futuro, y el servicio de naranja X Fintech.

❖ Gestión de recursos humanos: es una actividad de apoyo a la cual se le da mucho

enfoque en la sociedad en estudio. Comenzando desde los valores de Naranja conformado por cuatro pilares claves orientado a su personal o colaboradores: 1-Alegría de trabajo (buscar la felicidad de cada personal en su puesto y que sepan hacer cada día una experiencia positiva); 2- Puertas abiertas (Encontrar en Naranja siempre alguien dispuesto a escuchar y a construir juntos); 3-Mejora continua (Impulsa al personal ganas de superarse, aprender y probar distintos caminos para alcanzar mejores resultados), 4- Piramide invertida (empresa puesta al servicio de sus clientes, complementándose el personal con la experiencia, presente y futuro).

En cuanto a la conformación de equipos, en 2020, atreves de un rediseño organizacional basado en la flexibilidad, avanzaron con la creación de dos grupos enfocados en renovar las prácticas de trabajo. Tribus: Son equipos interdisciplinarios “células” formados por colaboradores de diferentes áreas que tienen una misión y objetivos en común, a la vez son responsable de un determinado producto o proceso, y trabajan con mentalidad, rutinas y prácticas rápidas para conseguir objetivos desafiantes

Los CoEs (Centros de Excelencia): son equipos de colaboradores con experiencia funcional concreta, su primordial objetivo es velar por el desarrollo y la implementación en toda la empresa de las mejores prácticas y soluciones de cada especialidad, además apoyan a otros equipos en el logro de sus objetivos.

En cuanto al clima, la organización promueve ambientes laborales donde las personas son libres y auténticas para expresarse, incitando a conservar diálogos abiertos. Cuenta con distintos perfiles, profesionales, edades y múltiples modos de pensamiento añadiendo valor al trabajo multidisciplinario, ágil y de alto rendimiento.

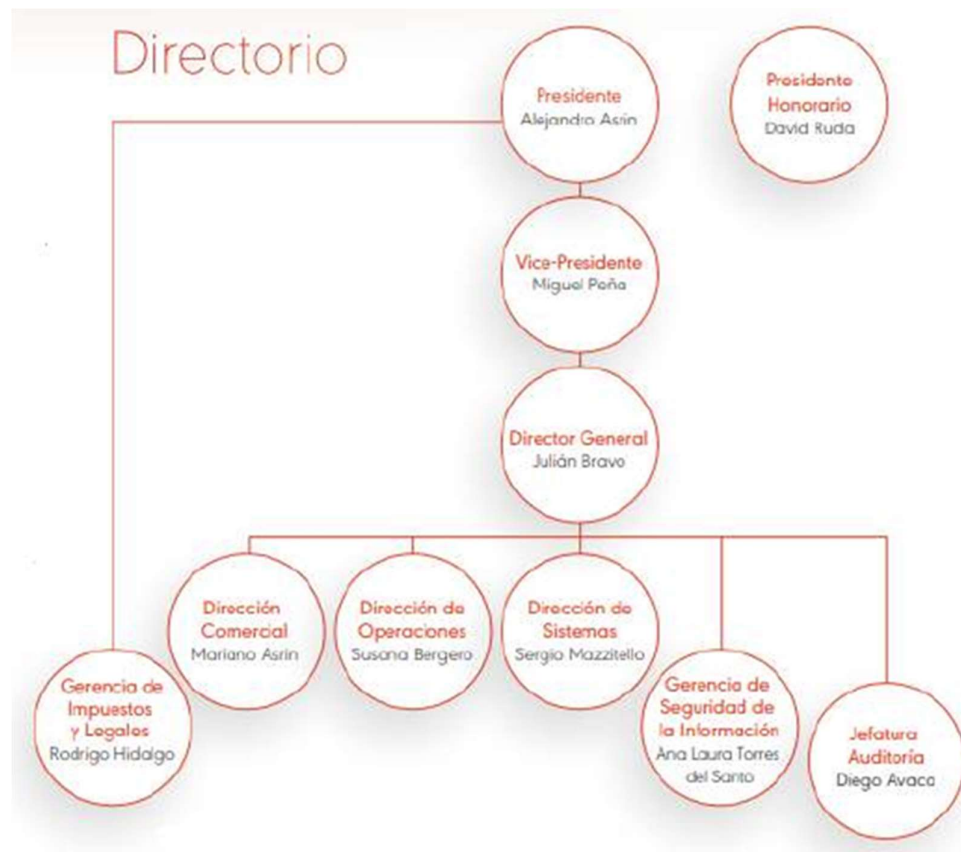
En lo que respecta a la movilidad interna, rotación y nuevas incorporaciones, la organización da prioridad al crecimiento personal y profesional de sus talentos, específicamente, a través de convocatorias y búsquedas internas. Así mismo promueven la generación de empleo local contratando personas oriundas de cada localidad en la que están presente. Un dato importante es que, con el rediseño de la web, se actualiza la sección de “Trabaja con nosotros” en la cual los colaboradores, en primera persona, cuentan cómo es la experiencia de trabajar en Naranja.

❖ Desarrollo tecnológico: actividad de gran complemento para una entidad que ofrece servicios y principalmente en Naranja que se aboca a servicios financieros, crediticios y otros con requerimiento de plataforma digital y un sistema de comunicación continuo.

En la llamada era digital y a gran avance tecnológico en el que estamos inmerso, Naranja S.A toma ventaja en las operaciones de ventas, servicios y marketing (digital), además la totalidad de las gestiones internas y en todos los niveles jerárquicos desde el directorio, gerencia y hasta colaboradores, están afectados por las innovaciones tecnológicas y digitalización de sistemas al proceder con sus actividades cotidianas.

❖ Infraestructura organizacional: se presenta el único organigrama de la sociedad, el cual está abocado al directorio, distintas direcciones, y gerencias. Cabe aclarar que no están presente en el mismo, los colaboradores o personal operativo de cada sección.

*Organigrama de la organización (Grafico 1)*



Fuente: Información recabada por Naranja, 2018.

Para concluir este apartado, hacemos referencia a las actividades primarias y complementarias claves para este trabajo. Comenzamos con el área de operaciones, que va a estar ligado siempre en cualquier proyecto o plan estratégico que se lleve a cabo en

toda empresa o industria, ya que es por donde se gestionan los insumos para convertirse en productos y servicios.

El área de marketing y ventas (logística externa) son las que se desempeñan para generar mayor volumen de ventas principalmente en este tipo de empresas, en el trabajo que se llevara a cabo, los procedimientos de estas áreas serán claves para la fidelización de clientes y posicionamientos de productos y servicios.

Además, en la gestión de RR.HH. hay un punto importante, ya que, la empresa está en constantes procesos para mejorar la comunicación, pero sufren la gran informalidad en procedimientos que se lleva a cabo en todas las áreas de la organización lo cual implica un actor a tener en cuenta para aumentar la productividad del personal.

Por último, el desarrollo tecnológico es un actor importante en esta empresa y de gran apoyo en las actividades primarias de la cadena de valor. El desarrollo tecnológico brindara soluciones para maximizar beneficios e implementar mejorar que ayuden a la productividad y al desarrollo del caso en estudio.

#### -Análisis FODA.

Este análisis se realiza a través de una herramienta o instrumento de ajuste que permite conformar un cuadro de la situación actual de la entidad para obtener un diagnóstico preciso, y en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos formulados. Ver en ANEXO 2 (Matriz FODA de la empresa Naranja SA).

#### ➤ Fortalezas:

- Valores de la organización fuertemente recalcados al personal.

Colaboradores comprometidos y especializados a la satisfacción completa del cliente.

- La constante capacitación y entrenamiento orientados al crecimiento personal y profesional de cada uno de los colaboradores y equipos de trabajo.

- Los volúmenes de ventas totales le permiten alcanzar economías de escalas.

- Infraestructura adaptable al desarrollo tecnológico y era digital.

- Gran cobertura a través de sucursales y distribución a todo el país.

•La asociación con comercios amigos con ventas de marcas y productos líderes le brindan la posibilidad posicionarse prestigiosamente en el mercado.

#### ➤ Oportunidades:

- Apoyo por parte de entes financieros bancarizados, otorgándole una menor tasa de interés que la de mercado, contando con la posibilidad de realizar inversiones.

- La tendencia de los consumidores en lo que respecta a la forma de pago cada vez favorece a las organizaciones crediticias ya que se utiliza en mayor medida tarjetas para financiar compras.

- Imponente aparición y desarrollo de la era digital. Promoviendo el crecimiento y la tendencia del consumo de servicios digitales a través de canales virtuales.

- Actual confinamiento que se vive en la comunidad desde marzo de 2020 a raíz de la pandemia originada por el Covid-19. El sector de entidades que ofrecen servicios financieros y comerciales se vio beneficiado en este aspecto a través de la gran demanda y crecimiento del consumo virtual y digital para llevar a cabo distintas operaciones.

➤ Debilidades:

- Informalización de los procedimientos internos de toda la organización.

- Entidad poco orientada a segmentos de clientes de tipo clase social media baja y baja, lo que lleva a recibir redundantes críticas, ya sea por el corto de los servicios ofrecidos, o la inaccesibilidad al ingresar a sus aplicaciones web ya que se los considera pocos claros en muchas cuestiones.

- Desaprovechamiento de productividad y uso poco eficaz de los recursos.

➤ Amenazas:

- Gran aparición de la era digital, posibilitando el ingreso de fuertes competidores que ofrezcan productos y servicios digitales similares a los que ofrece Naranja, a través de los mismos canales virtuales.

- Pequeñas nuevas empresas ingresantes a la industria de servicios financieros.

- Situación económica del país. Una crisis económica provocaría una baja importante en la demanda de los productos que actualmente comercializan comercios amigos asociados a la organización, provocando gran incertidumbre.

- Control de precios por parte del estado. Ciertas medidas impositivas que tome el estado podrían generar aumentos significativos en los costos.

*-Matriz BCG (Ansoff)*

Para finalizar el análisis de situación se desarrollará la *matriz Boston Consulting Group (BCG)*, para determinar el *performance* de la cartera de servicios y productos que ofrece Naranja al mercado, clasificando cada unidad estratégica de negocio.

Para plasmar la cartera de tales productos en la matriz, Ver en ANEXO 3 (Matriz BCG de Naranja S.A), a continuación, se explicará cada cuadrante de la matriz de la organización, exponiendo el ¿Por qué? de la ubicación de cada los servicios y

productos, obteniendo una clasificación clara, en cuanto al desempeño de toda la cartera de productos en función al mercado en el que se desarrolla.

- Estrella: en esta cuadrante está ubicada la tarjeta de crédito, servicio que pertenece un sector dinámico de gran crecimiento. A la vez, esta unidad de negocio fue clave en el crecimiento de la empresa y líder desde varios años en su rubro, lo cual implica su alta participación en el mercado y gran rentabilidad que brinda a la sociedad.

- Vaca lechera: Incluimos nuevamente a la tarjeta crediticia acoplada con la app Naranja y Naranja online, como unidad de negocio ya consolidado y maduro en el sector. Por otra parte, tenemos la producción de entretenimiento con el “Movieclub” siendo un servicio que tener participación ya es utilizado por la mayoría de clientes como un beneficio extra para acceder a descuentos en cines. Pero es importante mencionar que es un servicio activo en una industria en declive o sin crecimiento, producto de nuevos sustitos y época social de pandemia.

- Interrogante: Esta cuadrante refleja un sector en crecimiento, donde Ubicamos a los servicios de tienda naranja, entretenimiento (*HBO Go*), prestamos financieros, seguros y asistencias, Naranja x, servicio pos. Son unidades estratégicas de negocio compuestas por servicios que compiten en industrias con grandes competidores tanto en el sector financiero como en el de servicios comerciales, e-Commerce y Fitches, donde no tienen gran participación del mercado a comparación de los rivales de gran trayectoria en los sectores mencionados, implicando la posibilidad de que estas UEN cuenten con las mismas posibilidades de convertirse en estrellas como en perros.

Por otro lado, tenemos el caso del servicio de Naranja viajes, ubicado en esta cuadrante ya que está en una industria de gran incertidumbre a causa de la pandemia que atravesamos debido al covid-19, lo cual trae como consecuencia posibles pérdidas de dinero hasta que esta situación no reactive al sector.

- Perro: esta clasificación está orientada a un mercado en declive y productos de poca participación. Aquí se puede ubicar los productos editoriales, ya que no es un producto que se considere rentable en la organización. Además, no cuenta con la posibilidad de manejar un liderazgo en su rubro. Por ultimo con el avance de la era digitales, diarios, libros y revistas electrónicas, es un rubro el cual está en escaso crecimiento y se puede considerar en declive los últimos años.

## Marco teórico

En este apartado se describe todo el soporte teórico necesario para el presente trabajo. Utilizando bibliografía revisada de autores relevantes en el tema de estudio.

Con la idea de familiarizarnos con los conceptos principales y poder comprender su alcance, se desarrolla el contenido sobre los temas centrales de este trabajo.

Ya preestablecido que en este reporte de caso se trabaja con un plan estratégico para la entidad financiera Naranja, es fundamental incorporar al trabajo los diferentes conceptos y teorías que definan al mismo. Se iniciará definiendo a la planificación, con diferentes miradas, explicando sus pasos y proceso para llevarla a cabo.

Además, se pondrá en contexto un abanico de miradas hacia la utilidad de la estrategia según diferentes enfoques (clásico, evolutivo, procedimental y sistémico), que pueda tomar como guía o fundamento, una organización según su fin a concluir como así también su visión y misión, o más bien la problemática a resolver.

### *Planificación estratégica.*

Para iniciar con este desarrollo teórico se desglosará el termino: por un lado se establecerán concepciones y el proceso de la planificación, por otro lado, el marco teórico se concentrará en las diferentes estrategias a la cual se puede dirigir una planificación, con un entramado de perspectivas sobre las mismas.

Se comienza a definir a la planificación brevemente, en criterio de Thomas Bateman y Scott Snell (2005), como el proceso sistemático y consciente de tomar decisiones acerca de metas y actividades que una organización llevará a cabo en el futuro. Concluye este autor, un concepto breve y conciso pero básico a la vez.

Un concepto más explícito y actual de la planificación, es explicarla como el acto administrativo de definir objetivos de la organización, determinando las estrategias para alcanzarlos y trazar planes para integrar y coordinar las distintas gestiones laborales de la empresa (S. P. Robbins, 2014). Esta concepción, en mayor medida, relaciona al concepto con un proceso estratégico, fruto de una decisión de índole administrativa.

Pero, hasta aquí, los conceptos anteriores se limitan a la hora de hablar de ¿Cómo se aplica la planificación? Se hará hincapié en otro autor que se extienda en este sentido.

Según H. Koontz y H. Weihrich (2012), para una gran organización empresarial es necesario contar con una planificación que implemente los siguientes pasos:

- ❖ Atención a las oportunidades: tanto las condiciones externas e internas de la



empresa, son el punto de partida de la planificación, donde los administradores realizan un análisis preliminar para identificar posibles oportunidades futuras, advertir sobre las distintas amenazas y determinar su posición a la luz de sus fortalezas y debilidades.

- ❖ Establecimiento de objetivos: es una forma de determinar los resultados que se esperan lograr y se indican los puntos terminales de lo que debe hacerse, en qué se hará mayor énfasis y qué se cumplirá por medio del entrelazamiento de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuesto y programas.

- ❖ Desarrollo de premisas: se consideran como condiciones previstas en que operan los planes, se incluyen pronósticos o supuestos sobre condiciones futuras que afectarán la operación de los planes, es decir se trata de supuestos acerca de las condiciones en las que el plan será puesto en práctica.

- ❖ Selección de un curso de acción: se adopta el plan, el verdadero punto de la toma de decisión. Ocasionalmente, el análisis y evaluación de cursos alternativos revela que dos o más son aconsejables, de modo que el administrador puede optar por seguir varios cursos de acción en lugar de uno solo.

- ❖ Traslado de planes a cifras: Si se elaboran presupuestos, los cuales constituyen un medio para la combinación de los diversos planes y fijan importantes estándares contra los cuales medir el progreso del proceso de planificación.

### *Estrategia.*

Toda planificación debe adaptarse a una estrategia, la cual define Ansoff, 1997; como el hilo conductor entre las actividades empresariales y los productos/mercados, trazando una línea para tomar decisiones en base a cuatro componentes: 1-alcance del producto/mercado; 2-vector de crecimiento; 3- ventaja competitiva; 4-la sinergia.

Para enriquecer esta definición exponemos la idea de otro autor clásico como lo es Michael Porter, 2009; donde sostiene que la estrategia es una forma de posicionar y/o diferenciar a la organización ante la competencia, de manera eficiente, con el in de fortalecer su posición en el mercado o industria en la que pertenece.

En estas concepciones clásicas los autores ofrecen un panorama mayormente analítico y orientado a la acción. Es de suma importancia para este trabajo.

De todas formas, exponemos en este apartado una breve concepción, pero de gran valor, donde se define a la estrategia como el patrón o pauta de acciones y recursos óptimamente combinados y diseñados para cumplir con los objetivos esperados de la empresa. (Bateman y Snell, 2005)

Por último, abrimos el panorama dando lugar al autor H. Mintzberg, 1997; que define a la estrategia como el patrón de una serie de acciones que ocurren en el tiempo. El autor propone, desde una mirada procedimental, que la misma puede ser vista como: un plan (curso de acción determinado para abordar una situación); una pauta de acción (maniobra para ganar la partida del contrincante o competencia); un patrón (especie de modelo en un flujo de acciones); una posición (forma de ubicar a la empresa entre un contexto externo e interno); una perspectiva (manera particular de percibir al mundo).

Es de suma importancia mencionar que la teoría de Ansoff y Porter parecen aún más interesante al proponer un marco especialmente analítico, de acción y visión de la cual se puede percibir una estrategia para aplicarla a la organización en determinado tiempo y contexto empresarial y social.

Para concluir este marco, se establecerán cuatro lineamientos genéricos sobre la importancia de la estrategia en base a investigaciones y conclusiones obtenidas de diferentes miradas o concepciones de los autores más relevantes en el tema:

- Enfoque clásico: como propulsores Ansoff, 1997. y Porter, 2009. Se entiende que los autores centran sus bases en la teoría económica, sosteniendo que la maximización de la ganancia es el objetivo más importante y que la estrategia debe posicionar a la empresa o unidad de negocio en tal sentido.
- Enfoque evolutivo: difiere de la teoría clásica desde el punto en que los evolucionistas creen que el estratega no puede controlar el ambiente. Además, sostienen que las estrategias a largo plazo son contraproducentes, obteniendo mejores resultados con movimientos más rápidos y a corto plazo. (Henderson, Friedman y Peters; 2015)
- Enfoque procedimental: de la escuela evolutiva, expuesto por H. Mintzberg; 1997. propone que una gran estrategia es el fruto de la participación del estratega en actividades diarias del negocio. Los autores también reconocen que el ambiente es muy imprevisible como para que se pueda manejar en base al análisis intelectual.
- Enfoque sistémico: los autores sostienen que no hay modelo estratégico que sea aplicable a todos los tipos de organizaciones, pero que la estrategia, objetivos y planes son el resultado de los entornos sociales y culturales del estratega. (Morgan y Whittington, 2015).

Como resultado de este entramado de posturas sobre la estrategia, es importante para este trabajo tomar el enfoque clásico de Porter y Ansoff ya que sus bases teóricas son plenamente competentes con la orientación estratégica pensada.

En el caso de los demás enfoques (evolutivo, procedimental y sistemáticos) se condicionan a limitarse con respecto al ambiente externo y variantes de la misma, sosteniendo que no son factores que una organización pueda manejar. No expresan las diferentes estrategias o tácticas que se pueden aplicar para paliar los distintos efectos del macro entorno. Son teorías que no aportan una solución concreta en este término.

Retomando nuevamente a la escuela clásica, es de suma importancia aclarar que los autores concentran sus bases en maximizar ganancias y posicionar la empresa. Sin limitarse en efectos del contexto externo, que por cierto creen que es importante obtener información pertinente sobre el mismo.

Este enfoque da lugar a estrategias funcionales y competitivas. Las primeras están orientadas en optimizar la efectividad de las distintas gestiones llevadas a cabo en la cadena de valor de la empresa, a fin de lograr metas establecidas en eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente. En este tipo de estrategia citamos dos autores que exponen la siguiente definición. “la estrategia funcional determina la forma en que se emplearan los recursos a nivel operativo en cada una de las áreas de la empresa”. (Neumann y Logan, 1976, p. 64)

En las estrategias competitivas generalmente determinan la manera en la que un ente puede competir con más eficacia para fortalecer su posición en el mercado ante la competencia. En base a lo expresado, M. Porter (2009), expone tres tipos de estrategias genéricas para competir, por la cual puede optar una organización:

- Liderazgo general en costos.
- Diferenciación.
- Enfoque o segmentación. (orientado al liderazgo en costos o diferenciación)

El liderazgo por diferenciación adopta distintas formas de: diseño o imagen de marca, tecnología, atributos del producto, servicios al consumidor, red de ventas que permitan atraer la atención del consumidor por sus ventajas diferenciales.

Las estrategias que tomaran protagonismo en este trabajo, son: la “funcional”, que espera obtener costos más bajos optimizando la efectividad entre áreas través del uso eficiente de sus recursos. Por otro lado, se abordará a una “estrategia competitiva de enfoque” por tipos de clientes y productos o UEN. Estas serían las piedras angulares indicadas para encarar la problemática en cuestión de la entidad financiera en estudio.

## Diagnóstico y discusión

### *-Declaración del problema.*

En el presente trabajo se realiza una planificación estratégica orientada al incremento de la productividad de la entidad Naranja. La intención es que la empresa acabe con la pérdida de productividad y rentabilidad consecuentemente causa de no optimizar el uso de recursos, en lo que respecta a RR.HH., infraestructura y valores.

Como mencionamos anteriormente en la introducción de este reporte, Naranja cuenta con un gran potencial de fortaleza al mencionar el óptimo clima laboral en cuanto a su recurso humano, pero este potencial no puede ser aprovechado al máximo, debido a la escasa formalización de procedimientos internos que se llevan a cabo en todas áreas de la organización, además observamos el desaprovechamiento de su capacidad tecnológica e infraestructura.

### *-Justificación del problema.*

La empresa en estudio sufre una gran informalidad de procedimientos entre las áreas o departamentos, además del no aprovechar al máximo su capacidad de innovación tecnológica y valores empresariales. No significa que la misma no sea rentable, pero si es posible que se encuentre en una situación de pérdida de productividad y rentabilidad respectivamente.

La preocupación con respecto a esta situación, es que Naranja corre el riesgo perder rentabilidad dentro de una industria actualmente en crecimiento dinámico y con la amenaza latente de nuevos ingresantes que escalen posición en el mercado.

Sobre a lo recabado en el relevamiento del macro y micro entorno de la empresa, y de lo concluido por la matriz FODA, se obtuvieron como factores claves, en este trabajo, que pueden causar el desaprovechamiento o pérdida de productividad a través del uso poco eficiente y de los recursos. Los siguientes:

- Informalización de los procedimientos y gestiones internas en la totalidad de las áreas y departamentos de la organización.
- Escaso aprovechamiento de la infraestructura y capacidades tecnológicas de la empresa para maximizar la productividad de las operaciones.

En este caso se observa la combinación de dos actores dentro de la cuadrante de debilidad en la matriz FODA, que ocasionan el problema en cuestión.

- *Conclusión diagnóstica.*

En esta etapa se describe la importancia de dar solución a la problemática de este caso. Se establecen tres estrategias en base a las conclusiones de FODA. Estas se pueden considerar como factores claves para resolver la pérdida de productividad.

➤ Estrategia de supervivencia “mini-mini” (D-A): Estas estrategias generalmente se desarrollan para reducir el efecto que pueda tener las debilidades de la empresa ante el impacto negativo de las amenazas. En el caso en estudio tenemos la combinación de la informalidad de procedimientos macada como una debilidad a la cual se le debe dar una inmediata solución ya que contamos con la amenaza latente de potenciales competencias en un mercado de crecimiento dinámico, lo cual nos alerta a disminuir debilidades.

➤ Estrategia defensiva “maxi-mini” (F-A): Son diseñadas para enfrentar los posibles impactos negativos que puedan ocasionar las amenazas identificadas en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de sus fortalezas.

En Naranja S.A tenemos el caso de la actividad principal que desarrolla, tarjetea crediticia, la cual es líder en el mercado, se determina claramente como una fortaleza en toda la compañía. Pero a través de la situación económica del país, de gran inestabilidad caracterizado por ser un ambiente muy fluctuante se lo detecta como una amenaza que está latente en todas las industrias ya que provoca en muchos casos la pérdida repentina de clientes y volumen de ventas.

➤ Estrategia ofensiva “maxi-maxi”: la empresa se apoya en sus fortalezas para lograr el máximo aprovechamiento de las oportunidades actuales. En este caso la gran capacidad de la infraestructura en cuanto a las innovaciones tecnológicas y digitales con la que cuenta la empresa, se combinará con la gran oportunidad y potencial de crecimiento de la industria donde se desempeñan gran parte de su cartera de productos y servicios para lograr una mejor posición en el mercado.

## Propuesta

Se llevará a cabo el desarrollo de un objetivo general y objetivos específicos que direccionaran distintos planes de acción con recursos y capacidades, inmersos dentro de un marco de tiempo y espacio, los cuales limitaran el alcance de los mismos.

Además, se desarrollará un presupuesto con el costo que implique el desarrollo de cada acción. Finalmente, la propuesta será evaluada con herramientas de medición.

### *-Plan de implementación.*

#### Objetivo general:

Aumentar la rentabilidad de la entidad financiera Naranja S.A, para el año 2023, en más de un 5% sobre el 7% que obtuvo en el año 2020.

-Justificación: Se busca el incremento de un 5% aproximadamente en 2 años, ya que la variación anual de la rentabilidad en el último año fue alrededor de 3.41% (2019-2020) en la organización. Además, es un porcentaje de crecimiento anual que oscila lo estimado para los próximos años de la industria financiera (fuentes: estados contables de Naranja SA; estimación con criterio de agentes en sector de entidades financieras).

#### Objetivos específicos:

❖ Formalizar los procedimientos internos entre las áreas o departamentos más significantes de la empresa, con el fin de obtener una reducción de un 5% en el total de egresos operativos anuales a partir del año 2022.

-Justificación: porcentaje de costos operativos estimado según estados contables de la empresa. Pueden disminuir por una mayor eficiencia en gestión interna.

❖ Incrementar los ingresos totales o por ventas (de servicios, financiación e inversiones transitorias) en un 5% anual, a partir del año 2022 a través de la fidelización de clientes de las tarjetas crediticias de Naranja S.A.

-Justificación: la fidelización de un 5% de clientes “decepcionados”, aumentaría el número de transacciones, estimando el 5% de ingresos. Ver ANEXO 4 (premisas)

❖ Lograr el mejor posicionamiento en el mercado, entre el año 2021-2022, en determinadas unidades de negocios de Naranja S.A, que implique un aumento anual de los ingresos por servicios en un 3% llegando a un 6% en 2023.

-Justificación: En base al aumento promedio de rentabilidad por ventas de los últimos dos años en grandes empresas del país (INDEC, 2021)

○ Plan de acciones: teniendo como sendero de guía los objetivos específicos planteados en el presente trabajo, se proponen acciones para desarrollar dentro de un plazo de diez meses aproximadamente, entre agosto de 2021 a marzo de 2022:

- *formalización de procedimientos en áreas más significantes de la empresa.*

I. Realizar relevamientos en los directorios y áreas claves a formalizar de la empresa → Esta acción se llevará a cabo por medio de reuniones y entrevistas con personal del directorio. Comenzando con el director general, al mismo se le indagará sobre las funciones, falencias y desempeños que se observan actualmente en la totalidad de áreas y directorios de Naranja SA con el fin de obtener una visión general sobre la situación de informalidad de procedimientos que atraviesa hoy la empresa.

Consecuentemente, el relevamiento se completará con visitas al director comercial, de operaciones y de sistemas; estos tres son los máximos responsables y encargados de las áreas más significantes o claves a formalizar. Se buscará que nos brinden de forma detallada, información pertinente respecto a las tareas de cada uno de los colaboradores y encargados de cada área, formas de operar, procedimientos y objetivos de cada uno de ellos o los departamentos en los que gestionan.

-Descripción de tareas a realizar:

Estas tareas se llevarán a cabo entre agosto-septiembre de 2021 (en esta actividad se necesitará de una semana por cada director para los relevamientos).

- ✓ Agosto (semana 3) = entrevistas con el director general para obtener una amplia visión al respecto de los objetivos y procedimientos internos de las áreas.
- ✓ Agosto (semana 4) = entrevistas y reuniones con el director comercial, obteniendo la descripción detallada de procedimientos internos y actualidad del área de marketing entre otras a formalizar.
- ✓ Septiembre (semana 5) = entrevistas y reuniones con el director de operaciones para obtener detalles sobre desempeños y falencias en procedimientos de las actividades primarias de la cadena de valor de la empresa.
- ✓ Septiembre (semana 6) = visitas al director de sistemas para obtener detalles de la actualidad, desempeños y falencias en procedimientos de esta actividad apoyo de la cadena de valor de la empresa, por ejemplo, la gestión de seguridad virtual, servicios virtuales y tecnología aplicada a las ventas.

II. Implementar un manual de procedimientos en los directorios: comercial, de operaciones y de sistemas → Para comenzar definiremos el manual de

procedimientos como un documento del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones y sistemas de las distintas gestiones que se llevan a cabo entre las áreas de una organización.

El manual será implementado en los directorios anteriormente relevados, y de ahí, se plasmará en todas las áreas afectadas por la informalidad de sus procedimientos con el fin de formalizar estrictamente las mismas y obtener un óptimo y eficiente uso de los recursos al gestionar las distintas operaciones cotidianas.

-Descripción de tareas a realizar:

Estas tareas se llevarán cabo entre septiembre de 2021 y febrero de 2022 (en esta actividad se necesitará de una semana por cada director para los relevamientos).

- ✓ Septiembre (semana 7) = reuniones con el director general para presentar y detallar el manual, el mismo contará en esa instancia, con los detalles y actualidad de procedimientos estratégicos, operativos y de apoyo que cuenta cada uno de los directorios y áreas a formalizar, a través del anterior relevamiento.
- ✓ Septiembre (semana 8) = reuniones y entrevistas con el director comercial para presentar el manual y completarlo a través de la definición de: A) la ficha de procesos (objetivos, entradas y salidas) que describe las generalidades y el del mismo; B) realizar un flujograma sencillo de los procesos; C) expresar y detallar los pasos del procedimiento para cada área o gestión de este directorio.
- ✓ Octubre (semana 9) = reuniones y entrevista con el director de operaciones para presentar el manual y completarlo a través de la definición de la ficha de procesos; flujograma; y pasos del procedimiento para cada área o gestión de este directorio.
- ✓ Octubre (semana 10) = reuniones y entrevista con el director de sistemas para presentar el manual y completarlo a través de la definición de la ficha de procesos; flujograma; y pasos del procedimiento para cada área o gestión de este directorio.
- ✓ Octubre (semana 11 a 14) = reunión con el responsable de RRHH que será el encargado de ayudar a los directores, en el primer mes de aplicación, a llevar a cabo el manual, el mismo se ocupará de explicarlo a cada uno de los colaboradores de las distintas áreas y velar por el cumplimiento del manual en todos sus ítems.
- ✓ Febrero-Marzo (semana 27 a la 30) = realizar la revisión necesaria junto a los directores, una semana en cada área, para verificar las experiencias y resultado de la aplicación del manual, como así también, que esté impreso en cada una de las oficinas o espacios de trabajo de cada encargado colaborador usuario de este.



- *Fidelización de clientes para el aumento de un 5% ingresos totales.*

Dentro de las series de acciones que se realicen para identificar cantidad y cualidad de clientes a fidelizar, siempre se hará referencia exclusivamente a clientes titulares de un rango de edad entre 35 y 54 años, estos forman parte del 19% de la población en Argentina que utilizan la tarjeta crediticia para sus compras.

### III. Implementar un CRM (Customer relationship Management), herramienta

De gestión para relaciones con clientes → Esta herramienta o aplicación como un inventario para centralizar en una base de datos, todas las interacciones entre la empresa y sus clientes para de mantener la calidad de servicio, ventas y post ventas, mejorando la proyección de las mismas. Es importante mencionar que el CRM debe ser perfecta y necesariamente complementado a la herramienta digital NPS con la que ya cuenta la compañía, la misma mide y emite en porcentaje la satisfacción de clientes.

Para esta acción, se entrevistará al director comercial y de operaciones, que, a través de su visión y experiencia a cargo de áreas, como marketing y operaciones de servicios y ventas, podrán brindar los datos necesarios para la implementación adecuada del inventario (CRM) y además conocerán y analizarán los beneficios de potenciar el desarrollo de la herramienta NPS complementada con esta aplicación.

Por último, para la implementación de esta aplicación CRM, se necesitará de los honorarios y servicios de un analista programador, para ello se realizará una nueva entrevista con el director de sistemas. El programador instalará en la base de datos de la empresa, un determinado programa de CRM, que se complementará con información obtenida de la herramienta digital NPS, por consiguiente, se tendrá una determinación con respecto a quienes y como son los clientes que están dentro de las distintas clasificaciones porcentuales de la satisfacción con Naranja S.A.

#### -Descripción de tareas a realizar:

Estas tareas se llevarán cabo entre noviembre y diciembre de 2022 (en esta actividad se necesitará de una semana por cada director para los relevamientos).

- ✓ Noviembre (semana 15) = Esa semana se realizará reuniones con el gerente general para presentarle la propuesta de implementación de CRM como complemento de la NPS con el fin de concientizar al nivel corporativo de la empresa sobre la unión de esta herramienta.
- ✓ Noviembre (semana 16) = reuniones con el director comercial para presentarle

y explicar el desarrollo, funcionalidad e intención del CRM, además él nos brindara información actual, general e histórica sobre el grado de satisfacción del cliente en base a la valoración de la NPS.

✓ Diciembre (semana 17) = reuniones y relevamientos con el director de operaciones para presentarle y explicar el desarrollo, funcionalidad e intención del CRM, si bien aquí no nos brindaran datos adicionales, es importante que el director esté al tanto de esta implementara ya que afecta procedimientos inmersos en el directorio de operaciones.

✓ Diciembre (semana 18) = reuniones con el director de sistemas para presentarle y explicar el desarrollo, funcionalidad e intención del CRM. En estas visitas se define y procede a la instalación del inventario CRM al sistema, tratando de buscar la mejor adaptación a la base de datos de clientes y NPS que consiente ya la empresa. Para ello, también se designará un analista de sistemas (colaborador) para llevar a cabo la instalación digital del mismo en esta semana.

IV. Gestionar mejoras y beneficios sobre la cartera de clientes identificados como “desilusionados” e “indiferentes” → Luego de la implementación e instalación del inventario CRM al sistema, se espera que, con la complementación de datos valorados por la NPS se obtenga el porcentaje de clientes desilusionados e indiferentes, además se obtendrá la determinación de, ¿qué tipos de clientes? son los que se encuentran dentro de estas clasificaciones, considerando a los mencionados anteriormente al comienzo de este apartado, a los cuales se le prestara mayor atención para gestionarles especialmente distintas mejoras en post servicios y ofreciendo beneficios con el fin de no perderlos, satisfacerlos, fidelizarlos y lograr que los mismo utilicen nuevamente o en mayor medida las tarjetas crediticias para sus compras, consumos o distas operaciones que aumenten la cantidad de transacciones por año.

Teniendo en cuenta a la última valoración del año 2020 de la herramienta NPS, se obtuvo un porcentaje de un 61% de clientes “fanáticos” ratificando en si el liderazgo de esta unidad de negocio; un 27% de clientes “indiferentes” los cuales no participaron ni expresaron su satisfacción a los servicios; por ultimo un 12% se obtuvo de clientes “desilusionados”. A estos últimos los consideraremos como “No fidelizados” y de 12% se determinará qué porcentaje de clientes entre 35 y 54 años están ahí. Por lo que nos enfocaremos lograr objetivo, la fidelización y aumentos ventas de por los menos la tercera parte de ese total, es decir un 5%.

-Descripción de tareas a realizar:

El desarrollo de estas tareas se llevará cabo entre febrero y marzo de 2022.

Se necesitará de una semana por cada director y personal, para los relevamientos.

✓ Marzo 2022 (semana 31) = Reunión y relevamientos con el director comercial y analista de marketing. Se recogerán datos desde diferentes miradas y experiencias sobre el desempeño y complemento de las herramientas de CRM y NPS. A si mismo se obtendría una valoración final sobre el porcentaje y cuales clientes están clasificados como no fidelizados. En este caso vamos a estimar el porcentaje en base a la última valoración, 12%, del cual será meta a cumplir, la fidelización de un 5% aproximadamente, a partir del año 2022.

✓ Marzo-Abril (semana 32 a 34) = finalmente se re direccionaran distintos procesos de Marketing y operaciones, para la optimización de servicios post ventas, agregando también distintos beneficios simbólicos, con el fin de fidelizar por lo menos el 4% de clientes “desilusionados” o no fidelizados, aumentando transacciones e ingresos respectivamente para lograr el objetivo planteado.

Será entre marzo y abril donde se gestionará con el analista de marketing los distintos procesos para la fidelización y además se sumará a los relevamientos el coordinador de ventas (colaborador) desde la semana 32 a la 34).

- *Posicionamientos de determinados productos y servicios.*

Cumplir con este objetivo, va de la mano con uno de los pilares estratégicos de la organización, que es: fortalecer la posición de Naranja S.A como marca de experiencia de clientes. Además, nos enfocaremos en la cartera de algunos productos y servicios definidos en la cuadrante de interrogantes en la matriz BCG.

V. Implementa mejoras y beneficios para clientes en la “tienda naranja” →

La unidad de negocio es nueva, y está en un sector de gran de crecimiento, si bien se enfrenta a grandes competidores como lo es MercadoLibre y Amazon, es importante que siempre cuente con alguna innovación o mejora en la aplicación de compra y venta de productos. Por ejemplo, brindar la posibilidad al otro segmento de clientes (personas) de utilizar esta tienda para publicar y vender productos sus productos, ya sean nuevos o usados, además de dar apoyo e indicaciones para acompañar al mismo, funcionando como intermediario *e-commerce* entre el cliente y un consumidor o comprador de su producto.

Esto generaría un aumento en número de visitas y utilización de esta plataforma, además de la atracción de nuevos usuarios, compradores, vendedores y clientes.

-Descripción de tareas a realizar:

El desarrollo de estas tareas se llevará cabo entre enero y febrero de 2022. Se necesitará de una semana por cada director y personal, para los relevamientos.

- ✓ Enero (semana 22) = reuniones con el director general. Se le presentará el plan de acción para el posicionamiento de esta unidad de negocio. Se concientizará a nivel corporativo sobre la importancia de posicionar esta unidad de negocios.
- ✓ Enero (semana 23 y 24) = relevamientos en el área de operaciones junto al director, al cual se lo pone al tanto con el personal necesario, de la intención de posicionar dicha unidad de negocio y definir el procedimiento para llevarlo a cabo. En la siguiente semana se procederá relevamientos con el director comercial.
- ✓ Enero y febrero (semana 25 y 26) = relevamientos con el director de sistemas en el área informática. Al igual que los demás directores, se pondrá al tanto de esta implementación y expansión en la tienda online, y la intención del plan. Luego en la semana 24 se delegará nuevamente al analista de sistemas para que instale las funciones específicas en la plataforma de la tienda y le dé seguimiento a las mismas, velando por las mejoras y beneficios deseados para los clientes.

VI. Fortalecer publicidad y propagandas en las siguientes UEN: servicios de seguro y asistencias, y Naranja viajes → Por un lado tenemos el caso de producción de seguros y asistencias, si bien esta UEN sostiene una muy buena cartera de clientes, no cuenta con suficiente publicidad para atraer mayor cantidad a los ya fidelizados. Se recomienda utilizar publicidades similares a las que usa actualmente a Naranja X y post.

Por otro lado, la UEN de Naranja viajes, inmersa en un sector que se vio muy afectado a la pandemia por Covid-19. De todas formas, se estima una reactivación en gran medida del turismo interno, por lo que se debe iniciar con una buena campaña para publicitar todos los servicios que ofrece esta unidad. También se recomienda utilizar en la misma frecuencia una publicidad similar a la de Naranja X y pos.

En este plan se precisará nuevamente del director comercial y de personal calificado en el área (analista de marketing y ayudante publicitario).

-Descripción de tareas a realizar:

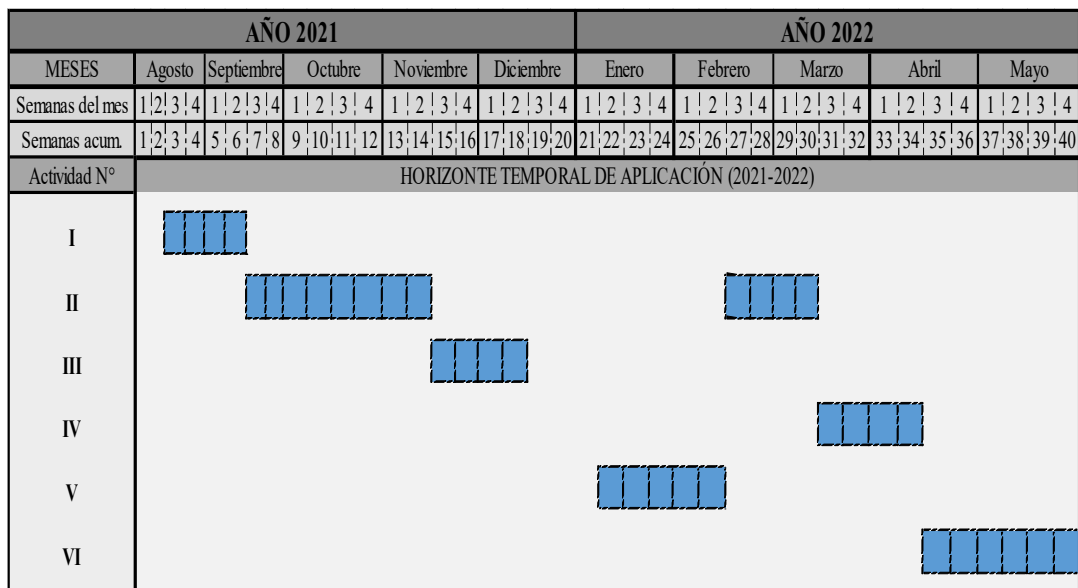
Las tareas serán entre abril-mayo de 2022. Para las mismas, se necesitará de una semana por cada director o personal para los relevamientos y reuniones necesarias.

- ✓ Mayo (semana 35) = reunión con el director comercial para definir esa misma

semana el lanzamiento de la campaña de publicidad en lo que respecta a la forma e intensidad de la misma.

- ✓ Mayo (semana 36) = reunión y relevamientos en el área de marketing junto al analista, al cual se le presentará y detallará el plan, la intención y la forma en lo acordado con el director comercial, en base a eso, se diseñarán las tácticas necesarias para el diseño digital y estratégico de la publicidad.
  - ✓ Mayo (semana 37 a la 40) = reunión con el personal auxiliar publicitario para gestionar las publicidades lanzadas y delegadas por el analista, observando el impacto al público, en cuanto a cantidad de visitas en sitios web, consultas, y demás relevamientos necesarios que nos permitan lograr el posicionamiento deseado de estas UEN. Es importante mencionar que, además, en el presupuesto de este plan se incluirá el 50% de los gastos publicitarios que existen en la empresa.
- Alcance (límite geográfico): las principales tareas que se realizarán son: repentinamente reuniones, entrevistas y relevamientos con directores y personal necesario, estas se llevarán a cabo en la sede o más bien, la llamada casa central de Naranja S.A que se ubica en la capital de la provincia de Córdoba, Argentina.

-Diagrama de Gantt: (Grafico 2)



Fuente: elaboración propia.

## -Presupuesto. (Grafico 3)

PRESUPUESTO N°1					Semanas	Subtotal
AREAS INVOLUCRADAS	Directorio general, comercial, de operaciones y de sistemas.					total/semanas
ACCIONES	I. Realizar un relevamiento en los directorios y áreas claves a normalizar de la empresa.				4	12
	II. Implementar un manual de procedimientos en los directorios: comercial, de operaciones y de sistemas				8	
RECURSOS	Horas/Hombres					HONORARIOS
Costo- Horas/hombre (remuneracion)	por mes	por semana	día	horas		
Director General	\$ 294.000,00	\$ 73.500,00	\$ 14.700,00	\$ 1.837,50	3	\$ 220.500,00
Director Comercial	\$ 186.000,00	\$ 46.500,00	\$ 9.300,00	\$ 1.162,50	3	\$ 139.500,00
Director de sistemas	\$ 180.000,00	\$ 45.000,00	\$ 9.000,00	\$ 1.125,00	3	\$ 135.000,00
Director de operaciones	\$ 178.000,00	\$ 44.500,00	\$ 8.900,00	\$ 1.112,50	3	\$ 133.500,00
Responsable de RRHH	\$ 118.000,00	\$ 29.500,00	\$ 5.900,00	\$ 737,50	4	\$ 118.000,00
Cantidad de personal					5	
<b>Total valor del plan de accion</b>						<b>\$ 746.500,00</b>
PRESUPUESTO N°2					semanas	Subtotal
AREAS INVOLUCRADAS	Directorio general, comercial, de operaciones y de sistemas.					
ACCIONES	III. Implementar un CRM (Customer relationship Management)				4	8
	IV. Gestionar mejoras y beneficios sobre la cartera de clientes identificados como: "Desilusionados" e "Indierentes".				4	
RECURSOS	Horas/Hombres					
Precio Horas/hombre*	por mes	por seman	día	horas		
Director General	\$ 294.000,00	\$ 73.500,00	\$ 14.700,00	\$ 117.600,00	1	\$ 73.500,00
Director Comercial	\$ 186.000,00	\$ 46.500,00	\$ 9.300,00	\$ 74.400,00	2	\$ 93.000,00
Director de sistemas	\$ 180.000,00	\$ 45.000,00	\$ 9.000,00	\$ 72.000,00	1	\$ 45.000,00
Director de operaciones	\$ 178.000,00	\$ 44.500,00	\$ 8.900,00	\$ 71.200,00	1	\$ 44.500,00
Analista de sistemas	\$ 128.000,00	\$ 32.000,00	\$ 6.400,00	\$ 51.200,00	1	\$ 32.000,00
Analista de marketing	\$ 116.000,00	\$ 29.000,00	\$ 5.800,00	\$ 46.400,00	4	\$ 116.000,00
Coordinador de ventas	\$ 215.000,00	\$ 53.750,00	\$ 10.750,00	\$ 86.000,00	3	\$ 161.250,00
Cantidad de personal					7	
<b>Total valor del plan de accion</b>						<b>\$ 565.250,00</b>
PRESUPUESTO N°3					Horas	Subtotal
ACCIONES	V. implementar mejoras y beneficios para clientes en la "Tienda naranja".				5	11
	VI. Fortalecer publicidad y propagandas en las siguientes UEN: Produccion de seguros y asistencias, y Naranja viajes.				6	
AREAS INVOLUCRADAS	Directorio general, comercial, de operaciones y de sistemas.					
RECURSOS	Horas/Hombres					
Precio Horas/hombre	por mes	por seman	día	horas		
Director General	\$ 294.000,00	\$ 73.500,00	\$ 14.700,00	\$ 1.837,50	1	\$ 73.500,00
Director Comercial	\$ 186.000,00	\$ 46.500,00	\$ 9.300,00	\$ 1.162,50	2	\$ 93.000,00
Director de sistemas	\$ 180.000,00	\$ 45.000,00	\$ 9.000,00	\$ 1.125,00	1	\$ 45.000,00
Director de operaciones	\$ 178.000,00	\$ 44.500,00	\$ 8.900,00	\$ 1.112,50	1	\$ 44.500,00
Analista de sistemas	\$ 128.000,00	\$ 32.000,00	\$ 6.400,00	\$ 800,00	1	\$ 32.000,00
Analista de marketing	\$ 116.000,00	\$ 29.000,00	\$ 5.800,00	\$ 725,00	1	\$ 29.000,00
Auxiliar publicitario	\$ 63.000,00	\$ 15.750,00	\$ 3.150,00	\$ 393,75	4	\$ 63.000,00
Cantidad de personal					7	
<b>Gastos de publicidad nacional al 2022 Este monto representa el 93,25% de los gastos totales y actuales de publicidad</b>						<b>\$ 1.078.936,78</b>
<b>Total valor del plan de accion</b>						<b>\$ 1.458.936,78</b>
<b>VALOR TOTAL DE LA INVERSION EN EL PLAN</b>						<b>\$ 2.770.686,78</b>

Fuente: elaboración propia.

\*Precio Hs/hombre: Sueldo mensuales desglosados en 4 semanas, 5 días, y 8 horas.

-Los montos mensuales fueron estimados en base a:

[https://www.glassdoor.com.ar/Sueldo/Naranja-Sueldos-E1260522\\_P3.htm](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldo/Naranja-Sueldos-E1260522_P3.htm)

- Medición del plan: a partir del presupuesto que integra el costo de todos los planes y la realización de un flujo de fondos que está compuesto por datos puntuales del estado contable del al 31 de diciembre 2020 de la empresa en estudio, se obtuvo los distintos montos sobre los ingresos y egresos, utilidad neta y rentabilidad desde año 2020 al año 2023.
  - En el año 2020 se obtuvo una rentabilidad de un 7.27% con una utilidad neta de \$3.315.998,00.
  - En el año 2021 se obtuvo una rentabilidad de un 6.97% con una utilidad neta de \$4.486.779,00 (Con una disminución de un -0.29% en la rentabilidad)
  - En el año 2022 se obtuvo una rentabilidad de un 8.78% con una utilidad neta de \$8.094.269,01 (Con un aumento de un 1.80% en la rentabilidad)
  - En el año 2023 se obtuvo una rentabilidad de un 12.51% con una utilidad neta de \$16.307.792,82 (Con un aumento de un 3.73% en la rentabilidad)

El costo del plan de implementación, asciende los \$2.770.386,78, el monto de los beneficios obtenidos, suma los \$14.022782.29.

- VAN: \$8.448.002,74 / TIR:329% / ROI: 406%. Ver flujo de fondo en ANEXO
5. Flujo de fondos Naranja S.A

## Conclusiones y recomendaciones

### *-Conclusión:*

El objetivo fundamental de este trabajo fue proponer a la entidad Naranja S.A un plan estratégico para optimizar el normal funcionamiento de sus actividades teniendo en cuenta los factores externos con los que la organización se vincula y sus recursos internos.

Se pretendió optimizar la productividad interna aprovechando al máximo su potencial para mejorar su posición en el mercado y crecer estratégicamente tanto de adentro para afuera sin perder valores estratégicos originalmente remarcados en la empresa. Aprovechando su recurso humano e infraestructura para no perder terreno en el mercado.

Para esto fue necesario realizar un diagnóstico exhaustivo del ambiente externo e interno de la organización, a través del cual se detectaron debilidades que impedían a todo el personal, tanto directores como colaboradores, cumplir sus objetivos organizacionales y tener una visión más funcional para el aumento de la productividad.

A nivel interno y externo la empresa se encuentra en un gran momento con posibilidad de una expansión repentina para seguir manteniendo el liderazgo en el sector y competir en diferentes mercados, que incentivó a la estrategia desarrollada para convertir esta situación en una oportunidad y no en una amenaza.

Los objetivos estratégicos mencionados, son la manera de medir el resultado del conjunto de acciones y tácticas a realizar para poder mejorar en el mediano y largo plazo.

Todo lo mencionado fue posible gracias a diversas herramientas gestionales que permitieron cumplir con los objetivos específicos que son complementarios al general, gracias al FODA pudieron elaborarse varios objetivos estratégicos.

El relevamiento de datos ayudó a detectar todos aquellos puntos críticos, por lo que se atacó cada uno de ellos proponiendo nuevas estrategias acompañadas de determinados cursos de acción, siempre bajo un clima armonioso y priorizando la vocación de servicio del grupo humano o colaboradores que pertenecen a la entidad

Después de detectar la urgente necesidad de un plan estratégico, se presentaron distintos programas de acción, los que aportan un abanico de estrategias que llevadas a la práctica ayudarán a que la firma pueda organizar formalmente sus procedimientos y funciones, posicionar productos y servicios en el mercado, y disminuir notablemente sus



costos, aumentar ventas, mantener clientes y contribuir a una gran diferenciación en el sector.

A través de este trabajo se espera contribuir a que la planificación estratégica se implemente de manera eficiente y que ayude a aumentar la rentabilidad y productividad mediante a la formalidad en gestiones internas, manteniendo la gran cartera de clientes que atribuye al reconocido liderazgo que hoy transita la entidad financiera Naranja S.A.

-Recomendaciones.

En este último apartado de este trabajo, luego de las conclusiones obtenida luego de la aplicación del plan estratégico en Naranja S.A, se obtiene un gran aprendizaje no solo el conocimiento técnico sobre la funcionalidad y actualidad de empresas financieras. En este trabajo se pudo observar que hasta las grandes empresas están expuestas a sufrir la escases de diferentes herramientas administrativas como por ejemplo la de un manual de procedimientos. Y corren el riesgo de perder su productividad y disminuir la rentabilidad.

Con respecto a lo mencionado anteriormente, fueron surgiendo diferentes ideas, las cuales se expresan a continuación, y que no han sido materializadas en el plan de implementación, sirviendo como recomendaciones al momento de enfrentarse ente El desafío de realizar un trabajo para la entidad financiera como lo es Naranja S.A.

- Realizar estrategias de RRHH orientadas a contribuir la comunicación interna, que abarque toda la empresa a nivel corporativo
- Realizar un proyecto de inversión, aprovechando la era digital a la que estamos actualmente, orientado a la digitalización plena, de sucursales en grandes ciudades urbanas de Argentina. Como, por ejemplo, basándose en el proyecto de Brucbank (banco 100% digitalizado)
- Implementar un plan de logística orientado a expandir los canales de ventas, por ejemplo, introducirse en el sector de empresas multiniveles y posicionar diferentes marcas de comercios amigos.
- Implementar un cuadro de mando integral que permita optimizar el funcionamiento a nivel corporativo de la empresa.

## Bibliografía

Quinn J. B., Mintzberg H. (1997). *El proceso estratégico*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A; 1ra ed.

Ingeniero Mondragón G. Carlos O. y licenciada Villanueva H. Reyna (2017): *Tesis para la obtención del grado de master en gestión empresarial: Propuesta de plan estratégico en entidad financiera "ABC"*. Universidad nacional de ingeniería (dirección de estudio de posgrado) de Nicaragua (Managua).

Juan Martín. (15 de mayo de 2017). *Estudia tu entorno con un PEST-EL*. CEREM *Internacional Business School*. Recuperado de:  
<https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

Informe técnico: Índice de utilización de la capacidad instalada en la industria. (10 de marzo de 2021). *Instituto nacional de estadística y censos (INDEC)*.  
Recuperado de:  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/capacidad\\_03\\_217A304417BF.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/capacidad_03_217A304417BF.pdf)

Informe técnico: Avance del nivel de actividad económica. (22 de septiembre de 2020). INDEC. Recuperado de:  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib\\_09\\_203A30C37E8E.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_09_203A30C37E8E.pdf)

Informe técnico: estimador mensual de la actividad económica. (24 de abril de 2021). INDEC. Recuperado de:  
[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emaec\\_04\\_215053D29E10.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emaec_04_215053D29E10.pdf)

Informe técnico: encuesta de supermercados y autoservicios mayoristas. (26 de abril de 2021). INDEC. Recuperado de:

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_04\\_218D70AB9EA2.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_04_218D70AB9EA2.pdf)

Informe técnico: acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación.

EPH. (13 de mayo de 2020). INDEC. Recuperado de:

[https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super\\_04\\_218D70AB9EA2.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_04_218D70AB9EA2.pdf)

Porter, M. E. (2000). *Estrategia competitiva: las 5 fuerzas*. Mexico: Continental; 27ma edición.

Porter, M. E. (2010). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. España: Ediciones Pirámide.

Bateman T.; Snell. S. (2005). *Administración un nuevo panorama competitivo*. México: MacGraw Hill, 6ª Edición.

Robbins, S. P; Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson, 12da Edición.

Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill-Interamericana editores S.A. de C. V., 14ta edición.

Porter, M. E. (2009). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*. España: Ediciones Pirámide.

Steiner George A. (2015). *Planificación estratégica: Lo que todo director debe saber*. México: The Free Press.

**ANEXOS**

Anexo n°1.....	PAGINA 15
Anexo n°2.....	PAGINA 20
Anexo n°3.....	PAGINA 21
Anexo n°4.....	PAGINA 29
Anexo n°5.....	PAGINA 38

## ANEXO 1 – Esquematización de la cadena de valor de Naranja S.A.

<b>ACTIVIDADES SECUNDARIAS</b>	Infraestructura de la empresa (organigrama)				
	Desarrollo tecnologico (era digital y de la comunicación)				
	Gestion de recursos humanos (colaboradores)				
	Aprovisionamiento (logistica interna)				
<b>NARANJA S.A</b>	<b>Gestion con prov.</b>	<b>Gestion de prevencion y control</b>	<b>Ventas y Servicios post-ventas</b>		
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>	Logistica Interna	Operaciones y Servicios	Ventas	Marketing	Logistica Externa

Fuente: elaboración propia.

## ANEXO 2- Matriz FODA de Naranja S.A.

<b>FACTORES INTERNOS</b>	
<b>FORTALESAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores organizacionales fuertemente recalcados.</li> <li>• Volumen de ventas al contado y reducido plazo de cobro</li> <li>• Enfoque al crecimiento integral de colaboradores.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Economías de escalas por el volumen de ventas</li> </ul> </li> <li>• Infraestructura adaptable a innovaciones tecnológ.</li> <li>• Gran cobertura de distribución física (sucursales)               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comercios amigos: ventas de marcas líderes.</li> </ul> </li> <li>• Posición geográfica favorable en la provincia               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena relación con sus empleados</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informalidad en procedimientos internos de áreas               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escaso enfoque en segmentos de clientes de clase social media baja y baja.                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pérdida de productividad</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Desaprovechamiento de infraestructura y capacidades tecnológicas</li> </ul>
<b>FACTORES EXTERNOS</b>	
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte relación con grandes entidades bancarias.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendencia de consumo actual (digitalización)</li> <li>• Confinamiento y pandemia actual (COVID-19).</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ingreso de potencial competencia (era digital)</li> <li>• Crecimiento del sector: productos sustitutos.               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación económica del País</li> </ul> </li> <li>• Control de precios por parte del estado</li> <li>• Confinamiento y pandemia actual (COVID-19).</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## ANEXO 3- Matriz BCG de Naranja S.A.

<b>SECTOR O MERCADO</b>	<b>CRECIMIENTO</b>	<b>ESTRELLA</b>	<b>INTERROGANTE</b>
		TARJETA DE CREDITO (Naranja Online y App)	NARANJA X - SERVICIO POS PRESTAMOS FINANCIEROS SEGUROS Y ASISTENCIAS TIENDA NARANJA (Online) NARANJA VIAJES ENTRETENIMIENTO (HBO Go)
	<b>DECLIVE</b>	<b>VACA LECHERA</b>	<b>PERRO</b>
		TARJETA DE CREDITO (Naranja Online y App) ENTRETENIMIENTO (Movie club)	PRODUCTOS EDITORIALES
		ALTA	BAJA
		<b>PARTICIPACION EN EL MERCADO</b>	

Fuente: elaboración propia basado en Grupo Consultor de Boston (BCG)

## ANEXO 4- Premisas: fidelización de clientes (2do objetivo específico)

<b>31/12/2020</b>	<b>EL MONTO DE INGRESOS TOTALES(\$45,623,342) SIGNIFICA UN 39,27% DEL TOTAL DE TRANSACCIONES (116,188,320), ESTAS SON GENERADAS POR LOS 4.554.710 CLIENTES ACTUALES, A SU VEZ, TAL NUMERO ES EL 3,91% DE LAS TRANSACCIONES</b>	
	CLIENTES ACTIVOS AL 30 DE DICIEMBRE DE 2020	4.554.710
	SIGNIFICANDO UN NUMERO DE TRANSACCIONES D INGRESOS	116.188.320 \$ 45.623.342,00
<b>AUMENTANDO UN 5% DE LA CANTIDAD DE CLIENTES A TRAVES DE LA FIDELIZACION</b>		
<b>31/12/2023</b>	CLIENTES ACTIVOS AL 30 DE DICIEMBRE DE 2023	4.782.446
	SIGNIFICANDO UN NUMERO DE TRANSACCIONES DE INGRESOS	122.313.197 \$ 48.032.392,00
	<b>AUMENTO DE UN 5,30% APROXIMADAMENTE DE INGRESOS</b>	

Fuente: elaboración propia (basado en informe de estados contable, Naranja 2020)



## ANEXO 5- Flujo de fondos de Naranja S.A.

AÑOS -->	2020	2021	2022	2023
<b>INGRESOS</b>				
Ingresos por servicios	\$ 20.708.647,00	\$ 29.199.192,27	\$ 39.418.909,56	\$ 52.032.960,63
ingresos por financiacion	\$ 22.480.639,00	\$ 31.697.700,99	\$ 42.791.896,34	\$ 56.485.303,16
inversiones transitorias	\$ 2.434.056,00	\$ 3.432.018,96	\$ 4.633.225,60	\$ 6.115.857,79
Obj. E 1 (disminuir egresos op	-		\$ 2.116.760,34	\$ 2.794.123,64
Obj. E 2 (aumentar ingresos			\$ 2.072.135,08	\$ 2.735.218,31
Obj. E 3 (Aumentar ing por serv	-		\$ 1.182.567,29	\$ 3.121.977,64
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 45.623.342,00</b>	<b>\$ 64.328.912,22</b>	<b>\$ 92.215.494,20</b>	<b>\$ 130.375.771,93</b>
<b>EGRESOS</b>		\$ -	\$ -	\$ -
Costos de servicios	\$ 3.407.363,00	\$ 4.804.381,83	\$ 6.485.915,47	\$ 8.561.408,42
Costos de financiacion	\$ 5.080.763,00	\$ 7.163.875,83	\$ 9.671.232,37	\$ 12.766.026,73
Cargos por incobrabilidad	\$ 4.442.969,00	\$ 6.264.586,29	\$ 8.457.191,49	\$ 11.163.492,77
Total egresos operativos	\$ 22.240.718,00	\$ 31.359.412,38	\$ 42.335.206,71	\$ 55.882.472,86
		\$ -	\$ -	\$ -
Objetivo especifico 1	-	\$ 209.500,00	\$ 537.000,00	
Objetivo especifico 2	-	\$ 323.750,00	\$ 241.500,00	
Objetivo especifico 3	-		\$ 1.458.936,78	
		\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 35.171.813,00</b>	<b>\$ 50.125.506,33</b>	<b>\$ 69.906.870,33</b>	<b>\$ 92.277.068,83</b>
		\$ -	\$ -	\$ -
<b>UTILIDA BRUTA</b>	<b>\$ 10.451.529,00</b>	<b>\$ 14.203.405,89</b>	<b>\$ 22.308.623,88</b>	<b>\$ 38.098.703,10</b>
		\$ -	\$ -	\$ -
Rdo. De inversiones en asociadas y otras sociedades	\$ 26.393,00	\$ 37.214,13	\$ 50.239,08	\$ 66.315,58
Ecto de reexpresion	\$ 5.151.386,00	\$ 7.263.454,26	\$ 9.805.663,25	\$ 12.943.475,49
<b>RESULTADO SIN IIGG</b>	<b>\$ 5.273.750,00</b>	<b>\$ 6.902.737,50</b>	<b>\$ 12.452.721,55</b>	<b>\$ 25.088.912,03</b>
<b>IMPUESTOS A LAS GANANCIAS</b>	37,12%	35%	35%	35%
	\$ 1.957.768,00	\$ 2.415.958,13	\$ 4.358.452,54	\$ 8.781.119,21
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 3.315.982,00</b>	<b>\$ 4.486.779,38</b>	<b>\$ 8.094.269,01</b>	<b>\$ 16.307.792,82</b>
<b>RENTABILIDAD</b>	<b>\$ 7,27</b>	<b>\$ 6,97</b>	<b>\$ 8,78</b>	<b>\$ 12,51</b>

Fuente: elaboración propia.