

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Lic. Administración

Reporte de Caso

Planificación estratégica para Tarjeta Naranja: Fidelización de clientes y aumento de la rentabilidad

Autor: Jorge Luis Laborde

DNI: 37.476.385

Legajo: ADM05122

Directora de TFG: Sofía Rinero

2021

Resumen

La planificación estratégica puede entenderse como el proceso mediante el cual, una empresa u organización de cualquier característica, establece los lineamientos sobre los que se concentrará en el largo plazo, determinando las acciones correctas para cumplir un objetivo en particular. Tomando dicha premisa, se desarrolló un plan estratégico dirigido a la empresa Tarjeta Naranja con el fin de aumentar sus ingresos a través de una renovación en los sistemas tecnológicos de respuesta al cliente, la creación de nuevos servicios y la amplificación de sus convenios con aliados estratégicos, permitiendo a su vez una mayor fidelización, utilizando una estrategia de penetración de mercado. La razón se debió a que existe una disminución en el consumo de tarjetas de crédito por la situación socio-económica que atraviesa el país. El plan fue verificado a través del cálculo de indicadores financieros como ROI, VAN y TIR, determinando la factibilidad de implementar el plan estratégico y aumentar las ventajas competitivas de Naranja.

Palabras clave: Planificación. Estrategia. Finanzas. Fidelización. Penetración. Mercado.

Abstract

Strategic planning can be understood as the process by which a company or organization of any characteristic establishes the guidelines on which it will focus in the long term, determining the correct actions to meet a particular objective. Taking this premise, a strategic plan was developed aimed at the Orange Card company in order to increase its income through a renewal in the technological systems of customer response, the creation of new services and the amplification of its agreements with strategic allies. , in turn allowing greater loyalty, using a market penetration strategy. The reason was due to the fact that there is a decrease in the consumption of credit cards due to the socio-economic situation that the country is going through. The plan was verified through the calculation of financial indicators such as ROI, NPV and IRR, determining the feasibility of implementing the strategic plan and increasing Naranja's competitive advantages.

Keywords: Planning. Strategy. Finance. Loyalty. Penetration. Market.

Índice

Introducción	1
Análisis situacional	4
Análisis del macro entorno	4
Análisis del micro entorno	7
Análisis de mercado	9
Análisis interno	10
Marco Teórico	14
Diagnóstico y discusión	16
Plan de implementación	18
Plan estratégico Naranja 2024	18
Objetivo general	19
Objetivos específicos:	19
Fundamentación de los objetivos:	19
Alcance del plan:	20
Presupuesto	24
Beneficios económicos	24
Diagrama de Gantt	26
Conclusiones y recomendaciones	27
Referencias	29

Introducción

En el presente Trabajo Final de Grado, se ha desarrollado una planificación estratégica para la empresa Naranja tomando como eje un proceso de fidelización de sus clientes enfocándose en las estrategias funcionales de comercialización hacia el fortalecimiento del vínculo con ellos, mediante la aplicación de una estrategia de penetración de mercado. La razón de dicha elección se basó debido a que se ha identificado una reducción del consumo de tarjetas de crédito por parte de los consumidores finales a nivel nacional en la Argentina.

La planificación estratégica presenta una amplia importancia en el desarrollo de acciones que se encuentren vinculadas hacia un fin en concreto, mediante la cual se establecen objetivos para las diferentes áreas que componen a una organización, generando un proceso por el cual éstas puedan generar una ventaja competitiva frente a sus rivales que sea compleja de imitar (Hill y Jones, 2015).

Naranja es una organización que nació en el año 1969 como un establecimiento de venta de artículos de deporte en la cual se comenzó a entregarles a sus clientes tarjetas de identificación para el desarrollo de créditos. El modelo de negocio trascendió convirtiéndose en una de las principales cadenas de tarjetas de crédito en la Argentina.

A lo largo de su trayectoria, Naranja ha desarrollado una estrategia de diversificación, es decir que ha ampliado sus mercados y sus productos, brindando un enfoque sobre las necesidades de sus clientes, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios que se encuentran relacionados al mercado financiero. Naranja, no solo cuenta con la comercialización de tarjetas de créditos sino que también se desenvuelve a partir de servicios financieros adaptados a las nuevas corrientes tecnológicas, contando en la actualidad con modelos de negocios basados en los servicios de fintech a través de su producto Naranja X y con el desarrollo de una renovación de sus sucursales de atención al cliente, denominadas sucursales del futuro.

A partir de un análisis situacional, se ha logrado advertir que la empresa cuenta con un alto potencial en el mercado, contando con una alta valoración de sus productos y servicios por parte de sus clientes, los cuales son el pilar fundamental en su desarrollo y

crecimiento, ya que establecen procesos para la adaptación a sus diferentes necesidades económicas y financieras.

Sin embargo, desde el plano externo, se ha identificado que existe una reducción en el consumo de tarjetas de crédito, principal fuente de ingresos de Naranja, producto del incremento de clientes que se encuentran en situación morosa debido a los altos impactos negativos que la recesión económica actual ha generado en la situación económica de la sociedad, además de que se han establecido nuevos impuestos para el consumo con esta modalidad, especialmente en la provincia de Buenos Aires.

A partir de esto, se considera que si las condiciones económicas continúan con la tendencia de una fuerte inestabilidad económica, las ganancias netas y por ende la rentabilidad de la empresa se verán afectadas, tanto en el corto como en el largo plazo.

Es por estas razones que se considera que el desarrollo de una planificación estratégica con un enfoque en la fidelización de clientes a partir de la generación de nuevas propuestas comerciales contribuirá a mejorar los ratios financieros de Naranja y de esta manera marcar un diferencial frente a sus competidores. Para ello se ha establecido el uso de una estrategia de penetración de mercado, es decir enfocarse en los clientes actuales de Naranja sobre el producto de tarjetas de crédito, para fortalecer el vínculo con ellos adaptándose a las necesidades de los mismos y cumpliendo con uno de los principios en la administración de Naranja que se basa en la pirámide invertida, es decir de poner al cliente en primer lugar para satisfacer sus diferentes necesidades.

Con el fin de profundizar sobre las estrategias establecidas para el diseño de esta planificación estratégica, se presentan a continuación dos antecedentes que se relacionan con la fidelización y el desarrollo de estrategias funcionales de comercialización, las cuales brindan importantes ventajas competitivas.

El primer antecedente, desarrollado por Flores Mamani (2011) establece que una de las estrategias más importantes que deben tenerse en cuenta dentro del mercado financiero se basa en el marketing relacional. A partir de este, se pueden establecer planes referidos a la lealtad del cliente, a aumentar el reconocimiento y posicionamiento de la empresa en la mente de los consumidores, generando un proceso de mayor afinidad con sus necesidades

específicas para lograr así un aumento en la fidelización de los mismos. Al mismo tiempo, en el desarrollo de este tipo de estrategias, debe realizarse un enfoque sobre las actividades de comunicación, esto con el fin de reconquistar a los clientes actuales que se han desligado de la marca, para establecerlos como el puntapié de sus modelos de negocio, creando así una relación que tenga una amplia durabilidad, creando un mayor valor sobre los mismos y destacándose de la competencia.

Como segundo antecedente, fue realizado por Fandos, Sánchez, Moliner y Estrada (2011) en donde se realizó una investigación cualitativa a partir del desarrollo de encuestas a 200 clientes dentro del mercado financiero, buscando determinar cuáles deben ser los aspectos sobre los cuales una organización de este sector se debe enfocar para lograr una mayor lealtad en sus clientes. El estudio plantea que las empresas deben llevar adelante un análisis en del comportamiento del consumidor para reconocer cuál es el proceso de compra de estos y los elementos que cobran mayor peso en las elecciones de compra. La investigación revela que se debe profundizar sobre el conocimiento de los elementos cognitivos y emocionales, en donde estos últimos tienen un mayor peso en el proceso de decisión de compra. Además se destaca que el desarrollo de estrategias de fidelización será más rentable para una empresa, debido a que retener a un cliente es menos costoso que buscar nuevos clientes.

En base a lo planteado, se observa que la estrategia de comercialización basada en la fidelización de clientes cobra una especial relevancia en los mercados financieros, ya que debe posicionarse al cliente en un lugar privilegiado dentro de la propuesta del modelo de negocio, lo cual permitirá crear relaciones fructíferas y duraderas que tendrán un efecto sobre la rentabilidad final de la organización.

Análisis situacional

El análisis de situación de una empresa debe desarrollarse de manera objetiva con el fin de encontrar oportunidades de mercado que permitan un fortalecimiento en la participación de mercado o en el posicionamiento de las empresas dentro de sus sectores de incumbencia. Para su desarrollo, se puede dividir el mismo en 3 etapas, siendo estas el análisis del macro entorno, el análisis del micro entorno y el análisis interno. De manera análoga, también se puede desarrollar un análisis de mercado, el cual permite identificar otro tipo de oportunidades enfocándose sobre las necesidades de los clientes y potenciando de esta manera la creación de ventajas competitivas. Dentro de las herramientas que pueden emplearse, se destaca el análisis PESTEL, el modelo de las 5 fuerzas de Porter y la cadena de valor respectivamente para cada etapa del análisis (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

Análisis del macro entorno

Dimensión política: el entorno actual de Argentina se encuentra marcado por una fuerte inestabilidad e incertidumbre debido a los impactos que ha generado el COVID-19 en los planos económicos, sociales y tecnológicos que han requerido de medidas de salvataje por parte del Estado sobre las organizaciones y las personas. De esta forma, las decisiones del gobierno se han encontrado enfocadas en estos aspectos, buscando la preservación de la salud de los argentinos y de la preservación del empleo a través de ayudas económicas y financieras sobre las Pymes, debido a que representan al conjunto de organizaciones que brindan mayores puestos laborales a nivel nacional. Sin embargo, y pese a los esfuerzos desarrollados, se ha generado un impacto sin precedentes en el ámbito político fruto de la falta de transparencia en cuanto a los planes desarrollados para mitigar los efectos nocivos del COVID-19 en el ámbito nacional. A raíz de esto, se ha incrementado el descontento social frente al gobierno actual debido a las medias implementadas a nivel nacional y para determinadas provincias, lo que puede tener un efecto directo en las próximas elecciones legislativas que se plantean fundamentales para la posible continuidad del gobierno actual al frente del poder ejecutivo (ISPA, 2020).

Dimensión económica: el entorno económico, como se ha presentado, ha sufrido fuertemente los impactos que generó el COVID-19, afectando a un gran número de personas y de organizaciones. La economía Argentina se encuentra actualmente en una

etapa de recesión, con una mirada a largo plazo de leve recuperación, lo que implican años complejos a niveles organizacionales y sociales referidos a la estabilidad. La economía en el año 2020, producto del COVID-19, se ha visto reducida entre un 10% de acuerdo a fuentes del Banco Mundial (2020), en donde las estimaciones se plantean en torno a una leve mejora durante el año 2021 cercana al 6%, y para 2022 y 2023 del 1,7% y 1,9% respectivamente. Además, los efectos de esta recesión económica han disparado los precios de los bienes y servicios de consumo, en donde la inflación del 2020 fue del 36% según el Banco Mundial (2020). A su vez, el Banco Central de la República Argentina BCRA (2021) estima que la inflación continuará en aumento, la cual se posicionará alrededor del 48%, la cual irá reduciéndose conforme pasen los años para establecerse en un nivel del 30% en el año 2023. Se puede decir que la situación es de amplia complejidad, en donde las organizaciones cuentan con un panorama desfavorable para los próximos años, en donde la planificación en dichos contextos se vuelve más difícil, sobre todo respecto a las proyecciones y previsiones de financiamiento que requerirá el futuro.

Por otro lado, Argentina presenta un endeudamiento desequilibrado en donde carece de la capacidad de pago frente a sus acreedores, por lo que el gobierno se encuentra en constantes negociaciones para llegar a acuerdos estratégicos que permitan establecer un nivel de mayor estabilidad. Sin embargo, a medida que se generan acuerdos, principalmente con el FMI, principal tenedor de deuda con un nivel de 3.8 mil millones de dólares para el año 2021 el BCRA continua con la emisión monetaria y con la colocación de deuda en pesos y en dólares, lo que genera un espiral inflacionario a raíz del aumento de la circulación de dinero en efectivo, generando un sobre exceso de oferta monetaria difícil de controlar (Swissinfo, 2021).

A raíz de lo acontecido, se observa un incremento en el número de locales comerciales que han cerrado sus puertas, siendo el número de estos cercanos a los 90.700 establecimientos, además de unas 41.200 Pymes, afectando a un total de 185.300 trabajadores, lo que aumenta el nivel de incertidumbre e inestabilidad. Dichos cierres afectan a las cadenas de valor de diferentes organizaciones, además de que se aumenta la brecha en la cantidad de población económicamente activa y de ocupación laboral, disparando los niveles de pobreza (CAME, 2020).

Dimensión social: desde el entorno social y tal como se presentaba, se observa una fuerte reducción de la capacidad de compra de los individuos dado el incremento de la inflación, sumado a que la situación laboral de muchas personas se ha visto afectada por el cierre de empresas, generado un incremento en la desocupación, la cual ronda el 11% (INDEC, 2020). Además, un resultado impactante ha sido el incremento de la pobreza y de los índices de indigencias los cuales se encuentran en un 42% y un 10,5 % respectivamente (INDEC, 2021). Por otro lado, debe tenerse en cuenta la reducción de la escolaridad de los niños y jóvenes producto de la suspensión de la presencialidad durante el año 2020, la cual ha comenzado en distintas provincias a normalizarse, sin embargo el impacto será difícil de revertir al menos en el corto plazo (UNICEF, 2021).

Dimensión tecnológica: respecto a las tecnologías, al contrario de las previas dimensiones se observan importantes oportunidades para las empresas ya que existe un proceso de renovación de las tecnologías en los procesos productivos y en el ofrecimiento de servicios a partir de prácticas innovadoras, incluso en materia de educación con el impulso de las tecnologías de información y comunicación, TIC (UNESCO, 2019). Desde el plano organizacional, se observan avances tecnológicos basados en la generación y análisis a partir de herramientas tales como *big data*, utilización de inteligencia artificial, el crecimiento de las fintech en el mercado financiero, seguridad cibernética de datos de clientes, automatización de procesos, entre otros (Forbes, 2021).

Dimensión ecológica: ya desde el plano ecológico se observa un avance por parte de las organizaciones en el impulso de economías sustentables siguiendo la Agenda 2030 diseñada por la ONU (2015) a partir de sus Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, los cuales se engloban en el marco de la creación de economías de triple impacto, generando beneficios sobre las comunidades sociales y sobre el cuidado y la preservación del medio ambiente. Además, ya son cada vez más los clientes que valoran la aplicación de estas metodologías de trabajo bajo la gestión sustentable, lo cual puede plantearse como una importante oportunidad para la búsqueda de nuevos clientes o la retención de los actuales a través de la adaptación sobre las preferencias y necesidades que estos tienen (CAME, 2020).

Dimensión legal: desde el plano legal del mercado financiero, se observa que se han incrementado el número de impuestos sobre los consumos con tarjetas de crédito debido a que este es uno de los medios de pago más utilizados por los argentinos, de acuerdo con la consultora PWC (2021) en la ciudad de Buenos Aires se ha aplicado un nuevo impuesto a este tipo de consumos que se basa en una tasa del 1,2% sobre los consumos. Si bien el alcance hasta el momento es sobre la ciudad de Buenos Aires se estima que la tendencia sea emulada por otras provincias alcanzándose a nivel nacional. Por otro lado, se ha realizado un reajuste sobre los mínimos no imponibles en el pago del impuesto a las ganancias para las personas físicas, aumentando el tope a salarios superiores a los \$150.000 y se espera que se realicen modificaciones en las tasas que pagan las organizaciones respecto a la renta de sus utilidades (Ministerio de Economía, 2021).

Análisis del micro entorno

Rivalidad entre competidores: los competidores del sector financiero relacionados a la comercialización de tarjetas de crédito enfrenta fuertes desafíos teniendo en cuenta los aspectos mencionados en el análisis del macro entorno. Se observa que en dicho sector existe un alto nivel de rivalidad debido a que coexisten un amplio número de organizaciones que cuentan con la generación de tarjetas de crédito, encontrando empresas multinacionales y nacionales que presentan una consolidación en el mercado que les ha permitido diversificarse en distintos mercados, especialmente en los segmentos tecnológicos. De esta forma, se pueden destacar los siguientes competidores en el sector:

- Tarjetas de crédito emitidas por entidades bancarias:
 - 1) Macro.
 - 2) Galicia.
 - 3) BBVA.
 - 4) Santander.
 - 5) ICBC.
 - 6) HSBC.
 - 7) Hipotecario.
 - 8) Nación.
 - 9) Bancor.
 - 10) Superville.

- 11) Credicoop.
- Tarjetas de crédito emitidas por entidades no bancarias:
 - 12) Visa.
 - 13) MasterCard.
 - 14) American Express.
 - 15) Naranja.
 - 16) Cabal.
 - 17) Angencard.
 - 18) Credencial.
 - 19) Provencred.
 - 20) Kadicard.
 - 21) Carta Franca.
 - 22) Cencosud.

Rivalidad ente productos sustitutos: dentro de los sustitutos se observan amplias alternativas de financiamiento frente a las tarjetas de crédito, las cuales cuentan con la característica de presentar bajas tasas de interés y costos de adquisición y mantenimiento por parte de los consumidores. De esta manera, se puede plantear que la rivalidad de los sustitutos es alta. Entre los productos/servicios sustitutos se pueden encontrar a:

- Plataformas virtuales de pago: Mercado pago, Naranja X, Brubank, Ualá, BBVA Go, Banza, PayPal, Getnet, tarjetas de regalo, tarjetas especiales de comercios, entre otros.

Ingreso de potenciales competidores: respecto a los potenciales clientes, se observa que existe un alto riesgo de ingreso de nuevos competidores al mercado, lo que se encuentra marcado por el avance de las nuevas tecnologías y servicios financieros, permitiendo un proceso más eficiente ante la respuesta con los clientes mediante el desarrollo de estructuras de costos más bajas que brindan un potencial crecimiento de la rentabilidad de dichos negocios.

Poder de negociación de los proveedores: los proveedores de las entidades financieras y no financieras presentan un bajo poder de negociación. Como se explicaba en el análisis del macro entorno, especialmente en la dimensión ecológica, las empresas del sector se encuentran desarrollando planes de sustentabilidad económica lo que implica,

entre otras prácticas, la evaluación constante de los proveedores para que estos cuenten con procedimientos declarados en cuanto a la sostenibilidad del abastecimiento de productos. Además, estos son sometidos a un riguroso análisis económico y financiero con el fin de determinar si las relaciones comerciales serán duraderas y no significarán un costo mayor para la empresa que contrata a los proveedores.

Poder de negociación de los clientes: aquí se observa que existe un alto poder de negociación de los clientes debido a que estos son considerados como los pilares de los modelos de negocios de las empresas financieras y no financieras. De esta manera, la valoración que los clientes tienen sobre la atención al cliente, la amplitud de líneas de productos y servicios, las modalidades de pago, las tasas de interés ofrecidas, tienen un importante peso en los procesos de decisión de compra. Además, para los clientes existe un bajo costo de recambio de un producto a otro, por lo que las empresas del sector se encuentran constantemente aplicando planes de retención.

Análisis de mercado

Tomando los datos recopilados y presentados en el análisis del macro y micro entorno, además de otras fuentes, se ha realizado una aproximación sobre el mercado de tarjetas de crédito y el crecimiento de los servicios sustitutos en base al crecimiento exponencial que viene presentando el ecosistema fintech en la Argentina.

Si bien durante los meses de cuarentena por la pandemia del COVID-19 se disparó el consumo de las tarjetas de crédito en la población argentina, según datos recientes presentados por la consultora First Capital Group (2021) en lo que va del año 2021 el consumo de tarjetas de crédito ha presentado una fuerte disminución en la población.

Las razones por esta baja en el consumo se deben a dos grandes razones, por un lado al incremento en el número de impuestos sobre los consumos con tarjeta de crédito, y por otro lado a un aumento en el endeudamiento de los consumidores finales, que han sido catalogados como morosos debido a que no cuentan con los fondos suficientes para hacer frente a sus obligaciones teniendo en cuenta el contexto económico de actualidad (PWC, 2021).

Esto genera una fuerte amenaza en las empresas proveedoras de tarjetas de crédito, ya que se aumentan los riesgos de incobrabilidad de sus clientes y con ello la disminución en sus tasas de rentabilidad anuales.

A raíz de ello, muchas organizaciones están destinando una gran cantidad de recursos en el desarrollo de plataformas digitales para desarrollar metodologías similares pero desde procesos innovadores. Un caso de relación con esto se basa en el incremento del ecosistema fintech en la Argentina, ya que esta es una industria en pleno crecimiento que arroja grandes niveles de rentabilidad. Existen en la actualidad una gran cantidad de productos sustitutos a las tarjetas de crédito que se basan en el desarrollo de fintech para el financiamiento de las operaciones de consumo de los consumidores finales a partir de programas y herramientas tecnológicas (PWC, 2018).

Con esto, se puede observar que se debe procurar incentivar el consumo de las tarjetas de crédito con el objetivo de no perder rentabilidad en el corto y mediano plazo, sin embargo desde una mirada hacia el largo plazo se considera relevante promover el crecimiento y desarrollo de las fintech, servicios que cada vez están siendo más utilizados, especialmente por las generaciones más jóvenes (PWC, 2018).

Análisis interno

Naranja es una empresa que dentro de su oferta la principal actividad que realiza se basa en la comercialización de tarjetas de crédito con consumidores finales, además de crear relaciones con establecimientos comerciales, a quienes llama comercios amigos, ya que se consideran socios y aliados estratégicos al modelo de negocios. Estos comercios amigos, cuentan con importantes beneficios especiales para los tenedores de tarjetas de crédito Naranja, beneficiándose de la alianza a través de un incremento en sus ventas y en la propia fidelización de clientes.

Naranja es una empresa que cuenta con una importante consolidación en el mercado, presentando en la actualidad más de 200 sucursales a lo largo de la Argentina, contando con presencia en todas las provincias. Dentro de este programa de atención al cliente, cuenta con un plan de renovación de sus sucursales, denominadas sucursales del futuro, lo cual ha marcado un hito en el desarrollo de servicios hacia sus clientes, utilizando nuevas tecnologías y menos personal en las sucursales, reduciendo los costos administrativos y comerciales en el mantenimiento de dichos espacios de atención.

Desde el nivel estratégico, Naranja cuenta con sus objetivos corporativos formalizados, en donde los mismos se encuentran interiorizados por sus colaboradores internos, brindándole la posibilidad de cumplirlos de manera eficiente. Además, aplica el

principio de la Responsabilidad Social Empresarial a través de la implementación de políticas y prácticas sustentables con sus diferentes grupos de interés, promoviendo de esta manera el bien común sobre las comunidades y el cuidado del medio ambiente.

Sus objetivos corporativos, es decir el conjunto de visión, misión y valores, le aportan a Naranja una identidad marcada basada en colocar al cliente sobre la cúspide de la gestión empresarial, buscando el cumplimiento de sus requerimientos y necesidades, aportando nuevas soluciones y oportunidades para que estos cuenten con un mayor nivel de inclusión financiera.

Dichos objetivos se encuentran enmarcados en buscar el liderazgo en el mercado en los mercados financieros y no financieros a través del desarrollo de prácticas sustentables enfocándose en las necesidades de sus clientes, utilizando los avances tecnológicos para dar respuesta a sus inquietudes de manera inmediata.

Su estructura organizacional se encuentra formalizada a partir de distintos órganos de gobernabilidad, contando con un criterio de departamentalización funcional. En dicha estructura se observa que cuentan con políticas definidas y con procedimientos específicos para cada área, lo que permite el desarrollo de sus colaboradores y el cumplimiento de sus objetivos funcionales.

Contando con un reconocimiento de los principales atributos de Tarjeta Naranja, se pasa a analizar la cadena de valor para identificar en que actividades la empresa está generando valor sobre sus clientes y por ende una ventaja competitiva, como también sobre aquellas acciones en las que no lo está logrando o que puede potenciarlas.

Cadena de valor:

Actividades primarias:

- 1) *Logística de ingreso:* Naranja se encuentra constantemente realizando estudios de mercado y de valoración de potenciales clientes de negocios, comercios amigos, con el fin de incorporarlos a su red de alianzas estratégicas y aumentar su consolidación en el mercado. En tanto, para los consumidores finales, es decir para los tenedores de tarjetas de crédito, realiza un análisis de su situación económica y financiera para tomar la decisión de ofrecerles las tarjetas.

- 2) *Operaciones*: Naranja cuenta con diferentes planes de financiación para sus clientes consumidores finales, en donde se destacan las promociones especiales con sus comercios amigos, además de días especiales de promociones como lo son los Smartes días en los cuales pueden realizar sus compras a tasa 0% de interés. Otra de las operaciones de Naranja se basa en el Plan Z, en donde los clientes pueden optar por la cantidad de cuotas para cancelar sus deudas, pudiendo optar por pagos de 1, 3, 6 y 9 cuotas, en donde al realizarlo en 3 cuotas se ofrece un 0% de interés. Se observa que Naranja cuenta con una ventaja competitiva frente a otras compañías de tarjetas de crédito respecto a los planes de financiación, sin embargo no cuenta con una amplitud de beneficios y promociones como lo hacen otras tarjetas, tales como la tarjeta de crédito del Banco Galicia que es una de las mejores posicionadas en el mercado actualmente.
- 3) *Logística de egreso*: Naranja se encuentra activamente potenciando el desarrollo sostenible del medio ambiente, es por ello que realiza las liquidaciones de las tarjetas, tanto para los consumidores finales, como para sus comercios amigos desde la digitalización de los mismos, reduciendo la impresión de papel.
- 4) *Marketing*: Naranja se establece como prioridad el trato con sus clientes a través de la medición de métricas innovadoras como es el caso de la experiencia del cliente medida a través del indicador NPV, en donde se observa que cuenta con un alto porcentaje de clientes considerados fanáticos de Naranja, sin embargo se observa que aún existe un amplio trecho por recorrer para fidelizar a sus clientes. También cuenta con un amplio reconocimiento a nivel nacional habiendo realizado un importante contrato con la Asociación de Fútbol Argentino, AFA, con el fin de ser sponsor oficial de la selección Argentina. También cuenta con un portal de ventas online exclusivo para Tarjeta Naranja con beneficios para sus clientes. En este aspecto se puede decir que cuenta con ventajas competitivas, sin embargo se ha observado en los últimos meses una disminución en el consumo de tarjetas de crédito a nivel nacional lo que requiere de campañas de fidelización para evitar pérdidas económicas en los próximos ejercicios económicos.
- 5) *Servicio al cliente*: cuenta con un alto grado de desarrollo de sus servicios, presentando más de 200 sucursales en diferentes provincias y con nuevas

modalidades. También cuenta con servicio de atención al cliente las 24 horas y presenta una aplicación móvil para la consulta de consumos, promociones y otras dudas y consultas de sus clientes con chatbots incluidos.

Actividades de soporte:

- 1) *Infraestructura:* Naranja cuenta con una serie de principios de gobernabilidad que le brindan cohesión a la estructura organizacional, posibilitándose la planificación de manera organizada a lo largo del tiempo. Además cuenta con una gran cantidad de clientes, alrededor de 7.8 millones de tarjetas en circulación y 250 mil comercios amigos, brindándole una fuerte consolidación en el mercado, sin embargo aún cuenta con estructuras menores a las entidades financieras multinacionales como lo son el Visa, MasterCard, American Express, Banco Galicia, BBVA, Santander, entre otros.
- 2) *Gestión de RRHH:* la empresa presenta uno de los más altos niveles de valoración como espacios dignos para trabajar en la Argentina lo cual le brinda un importante diferencial frente a sus competidores gracias a la creación de una cultura organizacional, Cultura Naranja, que es caracterizada por un ambiente de trabajo amigable, con posibilidades de crecer internamente en la escala jerárquica y con planes de capacitación constantes a todos sus colaboradores.
- 3) *Abastecimiento:* cuenta con una red de proveedores consolidados sobre los cuales tienen un alto poder de negociación ya que solicita una situación económica y financiera estable, además de que deben contar con programas relacionados a la sustentabilidad con el fin de contribuir a este aspecto en la gestión del negocio.
- 4) *Desarrollo tecnológico:* Naranja cuenta con un amplio desarrollo en este punto ya que cuenta con un plan de renovación de sus sucursales a partir del nuevo modelo de Sucursales del Futuro, además de que cuenta con aplicaciones móviles y su propia fintech Naranja X. Además en sus procesos operativos utiliza la lectura y el análisis a partir de *Big Data* contando con un alto poder para tomar decisiones basadas en los datos de consumo de sus clientes, personalizando las ofertas y solucionado sus inconvenientes de manera eficiente.

Marco Teórico

En este apartado se presentan las líneas teóricas empleadas como base para el desarrollo del reporte de plan estratégico para Naranja. Por ello, se expone el proceso de la planificación, los aspectos a tener en cuenta en su formulación, los beneficios y ventajas que trae aparejado, como así también el desarrollo de las estrategias particulares empleadas en el plan estratégico.

La planificación estratégica es una herramienta de gestión que tiene un horizonte temporal a largo plazo, entre los 3 y 5 años, que busca organizar las áreas de una empresa para que trabajen de manera conjunta en el cumplimiento de un objetivo en concreto. Este objetivo puede ser variado, ya sea que la empresa busque mejorar su situación económica-financiera o bien ampliar su participación y posicionamiento en el mercado. Sea alguno de estos objetivos, las empresas deben corroborar que cada área se encuentre alineada a esta meta, estableciendo acciones conjuntas que contribuyan a su cumplimiento de manera eficiente (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

El proceso de la planificación estratégica comienza por la decisión de la comisión directiva o ejecutiva de llevarla adelante, lo que requiere del desarrollo de una serie de pasos que ayudarán a diagnosticar la situación en la que se encuentra la empresa, para luego delimitar las estrategias y acciones necesarias para cumplir con los objetivos. Se comienza con un análisis externo e interno, diagnosticando, para así definir las metas a largo plazo, los tipos de estrategias y los planes operativos o tácticas que pondrán en funcionamiento el plan (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

Dentro de los beneficios de aplicar una planificación estratégica se encuentran la posibilidad de contar con un mayor control sobre las actividades empresariales, realizar un seguimiento de su *performance* financiera, establecerse objetivos de crecimiento a largo plazo, responder a las necesidades de los clientes en tiempo y forma, brindan apoyo a las áreas organizacionales, como también la posibilidad de advertir nuevas oportunidades de mercado y encontrarse en una situación que permita la adaptación ante las modificaciones que se presenten en el entorno (Hill y Jones, 2015).

Una vez que se cuenta con el diagnóstico empresarial, las organizaciones estarán en condición de definir sus estrategias. Existen distintos tipos de estas y su elección dependerá en gran medida de las capacidades, recursos y objetivos que la empresa establezca hacia el largo plazo.

Uno de los aspectos más importantes se basa en que las estrategias deben contar con una relación directa con los objetivos corporativos de la organización, es decir de su misión y visión, lo que ayudará a que su interpretación y cumplimiento sea más eficiente (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

Las estrategias de competencia, pactarán la manera en la cual competirá la organización en el sector frente a sus rivales y puede definirse en base a las genéricas de Porter, siendo la diferenciación, el liderazgo en costos y el enfoque (Hill y Jones, 2015).

Dentro de las estrategias comerciales, se encuentra la penetración de mercado, la cual se basa en realizar una mejora sobre los procesos implicados en el desarrollo de los productos actuales para los clientes actuales, buscando crecer o aumentar la participación o posicionamiento en el mercado. A su vez, este tipo de estrategia puede servir para fidelizar a los clientes, aumentando de esta manera la lealtad de marca y posicionando mejor a la empresa frente a sus competidores (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

De acuerdo con Kotler y Keller (2012) la fidelización de clientes se basa en la creación de una vinculación duradera y sólida con los grupos de clientes, buscando que se genere una lealtad que tendrá beneficios en la relación con estos y el impacto económico de la organización. Para llevar adelante una estrategia de penetración de mercados que contribuya a la fidelización de los clientes se pueden realizar, de acuerdo con Kotler y Keller (2012) las siguientes acciones:

- Creación de productos/servicios y experiencias positivas con el cliente.
- Integrar la voz del cliente en el diseño de estrategias.
- Facilitar el acceso a los productos y servicios.
- Desarrollar programas de estímulo y promociones para clientes fieles.

Diagnóstico y discusión

Naranja se presenta al mercado como una organización diversificada en el sector financiero y no financiero, comercializando sus productos y servicios con clientes corporativos o empresas y con el consumidor final. A lo largo de su trayectoria ha logrado generar una importante posición competitiva, renovando su propuesta de negocio en el uso de técnicas sustentables basadas en el desarrollo tecnológico.

Si bien cuentan con una importante posición en el mercado, se ha logrado observar desde el plano externo, que existe una disminución en el consumo de tarjetas de crédito a nivel nacional, lo cual afecta a la empresa debido a que éste es el principal producto comercializado, presentándose así como una amenaza ante la pérdida de clientes y a los ingresos de la organización.

Esta situación se ha generado producto de la débil situación económica y financiera que atraviesa al país, impactando en los ingresos de las personas, quienes restringen parte de su consumo o bien buscan no endeudarse excesivamente con tarjetas de crédito, debido a las altas tasas de interés, la dificultad para refinanciar sus deudas y los tributos extras que deben abonar por su uso.

El panorama económico a nivel país no es alentador, por lo que se espera que esta situación se profundice lo que generará una disminución en el número de plásticos emitidos, la comercialización de sus diferentes servicios, impactando negativamente en los ingresos de Naranja.

Otro aspecto a tener en cuenta es que Naranja cuenta en su propuesta comercial con importantes beneficios, tanto para sus clientes corporativos, comercios amigos, como para sus consumidores finales. Sin embargo, se pudo detectar que existen otras organizaciones que se encuentran mejor posicionadas debido a que cuentan con mejores beneficios y bonificaciones, lo que podría dar una pauta de desarrollo a futuro para ampliar la cartera de clientes actuales, mejorando los mismos productos que ofrece a día de hoy.

A su vez, Naranja realiza un seguimiento de sus clientes, especialmente de sus experiencias con los productos y servicios ofrecidos, identificando que existe un alto porcentaje de clientes catalogados como fanáticos, no obstante aún se observan índices

altos de indiferencia que deberían corregirse para poder fidelizar a los mismos y contar con mayores previsiones de ingresos a futuro.

Puede decirse en base a la interpretación del análisis que Naranja cuenta con una problemática basada en la dificultad de mantener en estabilidad y crecimiento su cartera de clientes dadas las condiciones económicas y financieras que atraviesa el país.

Es por estos motivos que se considera que el desarrollo de un plan estratégico enfocado en la fidelización de los clientes, traerá beneficios a largo plazo que ayudarán a contrarrestar el contexto de inestabilidad actual.

Para ello podrá hacerse uso de la estrategia de penetración de mercado, mejorando las condiciones comerciales de sus beneficios para cada producto y servicio ofrecido, incluyendo a los clientes en el proceso de creación de los mismos.

Tal como lo mencionaba Kotler y Keller (2012) las acciones de fidelización se deben basar en decisiones estratégicas que contribuyan al establecimiento de relaciones duraderas con sus clientes, en donde escuchar la voz de los clientes se considera elemental. Naranja ya cuenta dentro de sus pilares de gestión con este aspecto, sin embargo se busca profundizarlo para brindarle una mejor posición competitiva frente a sus rivales y promover el desarrollo de la organización.

Plan de implementación

Plan estratégico Naranja 2024

En el presente plan de implementación se desarrolla el diseño de un plan estratégico dirigido a la empresa Naranja con el fin de aumentar el número de clientes fidelizados debido al aumento de clientes en mora y a la disminución en el consumo de tarjetas de crédito. De esta manera se buscará, a partir de una estrategia de penetración de mercado, mejorar las condiciones basadas en las relaciones con los clientes, pudiendo establecer un marketing relacional que permita vincularse con sus consumidores finales a la vez de la creación de nuevas alianzas estratégicas para que los mismos cuenten con mayores opciones de financiamiento.

En este sentido, el plan estratégico se fundamenta desde la estrategia de competencia de la diferenciación, estableciendo un proceso mediante el cual se logre la vinculación entre las estrategias funcionales de comercialización, organización y recursos humanos, logrando así un aumento en la fidelización de los clientes que traerá como beneficios, no solo el mantenimiento de la cartera de clientes, sino también un aumento sobre los ingresos de la organización.

Para ello se establecen 3 planes de acción, consolidados en la implementación de nuevas tecnologías que ayuden a mejorar las relaciones con los clientes, a una profundización y mejora en las ofertas comerciales y financieras ofrecidas a sus clientes y a la creación de nuevas alianzas estratégicas con comercios amigos.

De esta manera, se mantendrán estables los objetivos corporativos de la empresa, siendo la visión y la misión, ya que los mismos se encuadran dentro de la propuesta que se busca formular.

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

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

Objetivo general

Aumentar los ingresos por ventas en un 40% para el año 2024 a partir del desarrollo de una estrategia de penetración que contribuya a su participación en el mercado actual.

Objetivos específicos:

- 1) Alcanzar un 40% de fidelización de clientes para el año 2024 mediante la incorporación de nuevas tecnologías que ayuden a mejorar la eficiencia en la atención del cliente, medida a través de una evaluación de satisfacción.
- 2) Disminuir los costos de pérdida de clientes en un 20% para el año 2024 a través del diseño de nuevas promociones y alternativas comerciales dentro de los servicios financieros ofrecidos.
- 3) Generar nuevos convenios con comercios amigos, mediante una estrategia de vinculación para generar un incremento del 20% en nuevas alianzas estratégicas para el año 2024.

Fundamentación de los objetivos:

De acuerdo a lo expuesto en el diagnóstico, se observa que los clientes se encuentran afectados por la situación del contexto económico, lo que ha llevado a muchos de ellos a desistir en el uso del financiamiento a través de tarjetas de crédito y otras plataformas financieras, buscando disminuir su endeudamiento a corto y largo plazo.

En este contexto, se ha establecido una posible amenaza para la empresa caracterizada por la pérdida de clientes debido a los acontecimientos del entorno. En este sentido, se plantea un objetivo basado en la fidelización de los clientes ya que se considera que es mejor retener clientes que buscar nuevos, principalmente por el costo que se requiere para el segundo acto. De esta manera, se busca aumentar los ingresos por ventas a partir de 3 vías, por un lado la fidelización de clientes, por otro la disminución de costos por pérdidas de clientes y a su vez el incremento de nuevas alianzas estratégicas con comercios amigos.

Para mejorar la fidelización se requerirá de un proceso de renovación en los sistemas de tecnologías utilizados para la atención del cliente, optimizando la misma y llegando a niveles más altos de satisfacción, lo que implicará un mayor uso de los servicios

de Naranja, impactando en la facturación de la misma. A su vez, para reducir la pérdida de clientes, y el costo que conlleva, se definirán nuevos programas de promociones y alternativas dentro de los servicios financieros prestados. Esto ayudará a contar con una mayor retención de clientes, lo que traerá aparejado un aumento en los ingresos. Por último, también se espera que los ingresos se vean impactados positivamente gracias a un mayor consumo por parte de los clientes mediante la creación de nuevos convenios con comercios amigos, amplificando la participación de mercado de Naranja en el sector financiero y no financiero, es decir en el que actualmente se desenvuelve.

Como puede observarse, se plantea un objetivo general relacionado al incremento de las ventas, en este caso en un 40% para el año 2024. Se espera que a partir del año 2022 la empresa logre comenzar a generar ingresos con el desarrollo del plan propuesto, haciendo de esta forma que los ingresos por ventas aumenten en un 13% de manera anual. El porcentaje se ha determinado considerando el panorama y entorno de actualidad, el cual se caracteriza por su inestabilidad y volatilidad, por lo que la proyección de ingresos se realiza bajo un contexto pesimista.

De esta manera, se pasan a presentar a continuación los planes de acción, de los cuales cada uno responde a un objetivo específico.

Alcance del plan:

El alcance del plan se ha establecido en tres ejes, por un lado el temporal, por otro el organizacional, y por último el geográfico.

En cuanto al alcance temporal, el plan se ha planteado con un horizonte temporal de 4 años, iniciando su planificación durante el año 2021 para comenzar a generar beneficios a partir del año 2022, culminando el mismo en el año 2024, buscando aumentar el nivel de fidelización de clientes.

En cuanto al alcance organizacional, el plan se plantea para ser realizado dentro de las áreas de comercialización, organización y recursos humanos.

Respecto al alcance geográfico, el plan se diseñó para ser aplicado dentro de la provincia de Córdoba, pudiendo en futuro emular la planificación para desarrollarse en el resto del país.

Plan de acción 1: Incorporación de tecnología

El primer plan de acción se basa en el desarrollo tecnológico de la firma conforme lo expuesto en su misión organizacional, es decir la razón de ser de Naranja. Especialmente se busca generar un mejor vínculo con los clientes, para conocer en profundidad sus necesidades, gustos y preferencias, lo cual servirá para establecer las acciones respecto a los siguientes planes de acción.

Este plan se basa en incorporar un nuevo sistema de tecnología que no solo ayude a identificar las necesidades de los clientes sino que permita que la atención con estos se optimice, logrando una mejor relación que tendrá un efecto sobre la fidelización de los clientes, ya que se empleará uno de los valores organizacionales, en este caso poner al cliente en el primer lugar de las necesidades de Naranja.

El plan de acción se basa en la implementación de un CRM, *Customer Relationship Management*, el cual potenciará los actuales sistemas a partir de una personalización de los clientes, pudiendo realizar un seguimiento más preciso de sus cuentas y consumos, reconociendo puntos clave de su comportamiento como consumidor, generando información relevante para aplicarla en un proceso de mejores vínculos con los consumidores finales. Para aplicarlo se requerirá del diseño personalizado del sistema, además de un paquete de políticas y procedimientos internos que contribuyan a un funcionamiento óptimo de dicho sistemas. En la siguiente tabla se observa el detalle del plan

Acciones a implementar	Alcance temporal		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Tercerizados	Recursos Económicos
	Desde	Hasta	Responsable	Área			
Análisis de segmentación de clientes	ago-21	ago-21	Grte Mkt	MKT			\$ 80.000
Análisis y evaluación del posicionamiento	ago-21	ago-21					
Definición de Buyer Persona	sep-21	sep-21					
Relevamiento y búsqueda de proveedores de sistema	ago-21	ago-21					
Definición del proveedor del sistema	ago-21	ago-21					
Diseño del sistema CRM	sep-21	oct-21				Diseñador programador	\$ 320.000
Parametrización de datos al sistema CRM	nov-21	nov-21					\$ 160.000
Instalación del sistema CRM	nov-21	nov-21					
Diseño de capacitación para el uso del sistema CRM	ago-21	ago-21					\$ 76.000
Convocatoria a empleados para las capacitaciones	ago-21	sep-21			Mailing interno		\$ 25.000
Implementación de las capacitaciones	oct-21	nov-21				Capacitador	\$ 76.000
Evaluación de la eficiencia de las capacitaciones	dic-21	dic-21	Evaluador	RRHH			\$ 50.000
Implementación del plan	ene-22	dic-24				Asesor Externo	\$ 52.800
Análisis de datos del sistema	ene-22	dic-24				Analista	\$ 5.250.000
Mantenimiento del sistema	ene-22	dic-24					\$ 5.440.000
Evaluación y control del plan	ene-22	dic-24				Asesor Externo	\$ 1.346.400
TOTAL							\$ 12.876.200

Plan de acción 2: Creación de nuevas promociones

Este segundo plan de acción se desarrolla para dar respuesta al objetivo de disminuir la deserción de clientes. Para ello se tomarán los datos e información generados por el sistema CRM aplicando en el plan previo, en donde se tomarán aquellos aspectos más valorados por los clientes, tanto dentro de la propuesta de Naranja, como también en el uso de otros productos y servicios financieros, a fin de realizar un *Benchmarking* que permita potenciar el desarrollo de nuevas promociones para acercarse más a las necesidades de los clientes y de esta manera crear un mejor vínculo con los mismos.

El plan consistirá en la parametrización de la información generada por el sistema, además de un proceso en donde paulatinamente se realizara un contacto con los clientes para efectivizar que las mejoras que se estén aplicando responden a sus inquietudes. Esto también contribuirá a la generación de un mayor acompañamiento sobre el cliente, demostrando el interés de Naranja en el acompañamiento de los mismos, posicionándose no solo como una organización comercial que ofrece servicios sino como un interventor que brinda soluciones.

Acciones a implementar	Alcance temporal		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Tercerizados	Recursos Económicos
	Desde	Hasta	Responsable	Área			
Elaboración de informes para la toma de decisiones	feb-22	jul-22					\$ 198.000
Evaluación de comportamiento del consumidor	abr-22	jul-22				Asesor Externo	\$ 79.200
Desarrollo de Benchmarking	ago-22	dic-22					\$ 165.000
Elaboración de plan de marketing	oct-22	dic-22	Grte Mkt	MKT			\$ 240.000
Creación de nuevos servicios	ene-23	mar-23				Asesor Externo	\$ 198.000
Seguimiento y fidelización de clientes	abr-23	dic-24	Grte Mkt	MKT			\$ 1.680.000
Comunicación de la nueva propuesta con clientes	abr-23	dic-24	Comunicación	MKT			\$ 1.108.800
Evaluación y control del plan	abr-23	dic-24				Asesor Externo	\$ 831.600
						TOTAL	\$ 4.500.600

Plan de acción 3: Generación de nuevas alianzas estratégicas con comercios amigos

De manera análoga a lo desarrollado en el plan de acción 2, en este plan se busca generar nuevos vínculos y relaciones comerciales con comercios amigos, tanto de los actuales, como también la búsqueda de nuevos para incrementar el nivel de participación de mercado y la asociatividad con otros grupos de interés

En dicho plan de acción se realizarán tanto acciones relacionadas al marketing como también a las relaciones públicas, gestando así un mejor posicionamiento sobre nuevos actores, comercios amigos, los cuales estarán dispuestos para el uso de los clientes, tanto para el uso de sus tarjetas de crédito, como también para las plataformas virtuales que ofrece Naranja.

En este punto no solo deberán considerarse las acciones mencionadas, sino que deberá realizarse una planificación financiera respecto a los efectos que pueda llegar a tener la adición de nuevos comercios amigos a la propuesta de Naranja.

Acciones a implementar	Alcance temporal		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Tercerizados	Recursos Económicos
	Desde	Hasta	Responsable	Área			
Diseño de plan de comunicación externa	feb-22	may-22					\$ 211.200
Diseño de carpeta institucional	abr-22	may-22				Asesor Externo	\$ 1.000.000
Diseño de presentaciones	may-22	may-22					\$ 50.000
Coordinación de reuniones con comercios amigos	jun-22	dic-22	Grte Mkt	MKT			\$ 560.000
Implementación de reuniones	ene-23	feb-23			Coffee & Break		\$ 400.000
Diseño de políticas con comercios amigos	dic-22	dic-22				Asesor Externo	\$ 59.400
Gestión y planificación financiera	oct-22	nov-22				Asesor Externo	\$ 132.000
Comunicación y firma de contratos	mar-23	abr-23				Letrado	\$ 200.000
Implementación del plan	may-23	dic-24	Gte Financiero	Finanzas			\$ 1.800.000
Evaluación y control del plan	jun-23	dic-24				Asesor Externo	\$ 752.400
						TOTAL	\$ 5.165.000

Presupuesto

A continuación se presenta el presupuesto final del plan de implementación, en el cual se diferencian los montos necesarios y proyectados de acuerdo a cada plan de acción y a los años en los que se requerirá el mismo.

Planes de Acción	2021	2022	2023	2024	TOTAL
Plan de Acción 1	\$ 787.000	\$ 4.029.733	\$ 4.029.733	\$ 4.029.733	\$ 22.541.799
Plan de Acción 2	\$ -	\$ 682.200	\$ 1.909.200	\$ 1.909.200	
Plan de Acción 3	\$ -	\$ 2.012.600	\$ 1.576.200	\$ 1.576.200	

Los costos del plan se determinaron en función de los honorarios mínimos sugeridos dentro del Consejo Profesional de Ciencias Económicas actualizados a Enero del 2021, como también sobre el Consejo Profesional de Ciencias de la Información. A su vez, se consultaron portales que brindan presupuestos modelos sobre el diseño de materiales de publicidad, marketing, comunicación y capacitación.

Beneficios económicos

Para definir los beneficios económicos se retoma el objetivo general, en donde se espera que con la aplicación y el logro de los objetivos parciales se genere un aumento de los ingresos por ventas en un 40% para el 2024. Tomando el total de ventas del año 2020 de la empresa, el cual asciende a \$331.598.200 se espera un beneficio total de \$132.639.280 acumulado desde el 2022 al 2024. Por tales motivos, se expone a continuación la proyección de ingresos y egresos del plan estratégico, teniendo en cuenta el pago del impuesto a las ganancias del 35%, lo cual ha permitido diferenciar distintos indicadores financieros, tales como VAN, TIR y ROI.

Ingresos proyectados	2021	2022	2023	2024
	\$ -	\$ 44.213.093	\$ 44.213.093	\$ 44.213.093
Planes de Acción	2021	2022	2023	2024
Plan de Acción 1	\$ 787.000	\$ 4.029.733	\$ 4.029.733	\$ 4.029.733
Plan de Acción 2	\$ -	\$ 682.200	\$ 1.909.200	\$ 1.909.200
Plan de Acción 3	\$ -	\$ 2.012.600	\$ 1.576.200	\$ 1.576.200
Egresos totales	\$ 787.000	\$ 6.724.533	\$ 7.515.133	\$ 7.515.133
Utilidad Bruta	-\$ 787.000	\$ 37.488.560	\$ 36.697.960	\$ 36.697.960
Impuesto a las Ganancias (35%)	\$ -	\$ 13.120.996	\$ 12.844.286	\$ 12.844.286
Utilidad Neta	-\$ 787.000	\$ 24.367.564	\$ 23.853.674	\$ 23.853.674

Los ingresos totales del plan, se calculan en función de la suma de la Utilidad Neta generada hasta el año 2024:

$$\text{Ingresos proyectados} = \$71.287.913.$$

La inversión total del plan, se calcula en función de la suma de los egresos de los 3 planes de acción siendo:

$$\text{Inversión total} = \$22.541.799$$

De esta manera puede calcularse el ROI del proyecto, siendo el siguiente:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ingresos proyectados} - \text{Inversión total}}{\text{Inversión total}} \times 100$$

$$\text{ROI} = \frac{\$71.287.913 - \$22.541.799}{\$22.541.799} \times 100$$

$$\text{ROI} = 216\%$$

En este caso se acepta el plan estratégico debido a que arroja un retorno sobre la inversión positivo, en donde por cada peso invertido la organización recupera \$2,16 para el año 2024. Sin embargo, también se calculan otros indicadores para contar con un mayor detalle sobre la factibilidad de implementarlo, tales como VAN y TIR. Para ello se tomó como tasa de referencia del mercado a la tasa de Leliq o base monetaria expuesta por el BCRA la cual es del 38%.

$$\text{VAN} = 48.746.113 \text{ (Se acepta el proyecto VAN} > 0 \text{)}$$

$$\text{TIR} = 49\% \text{ (Se acepta el proyecto TIR} > 0 > \text{Tasa de Referencia } 38\%)$$

Conclusiones y recomendaciones

Con el desarrollo del análisis situacional, se pudo diagnosticar que Naranja cuenta con un alto potencial de mercado y una marcada diferencia frente a sus rivales gracias al dinamismo y a la amplitud de su modelo de negocio. Sin embargo, se ha identificado que el contexto socio-económico no le es ajeno a la organización, la cual presenta una reducción en el consumo de tarjetas de crédito por parte de sus clientes, afectando sus ingresos por ventas y su participación en el mercado.

Ante dichos acontecimientos, se diseñó un plan estratégico que busca aumentar los ingresos por ventas de Naranja, al mismo tiempo que aumentar las tasas de fidelización a través de la implementación de nuevas tecnologías en los procesos de atención al cliente, la formulación de nuevas alternativas financieras y la creación de nuevos convenios con comercios amigos mediante una vinculación con sus socios estratégicos. Se espera que con la aplicación de las medidas y planes dispuestos Naranja logre incrementar sus ingresos en un 40% proyectado hacia el año 2024.

Con el fin de verificar el cumplimiento del objetivo general, se realizó una proyección, tanto de los ingresos como de los egresos requeridos para la implementación del plan estratégico. Gracias a esto, se pudieron calcular indicadores financieros que validan el proyecto presentado, ya que tanto ROI, VAN, TIR cumplen con las reglas de aceptación.

En este sentido, se puede decir que Naranja podrá mejorar su *performance* en el largo plazo, considerando las desventajas del contexto socio-económico, lo cual le brindará mayor protagonismo en el mercado, amplificando su oferta en servicios y alternativas financieras, como también en nuevas opciones de compras a través de un refuerzo con sus aliados estratégicos, esto a su vez contribuirá a contar con clientes fidelizados, ayudando al aumento de las ventas de manera escalonada.

El desarrollo de este trabajo de intervención permitió reconocer la importancia de aplicar las herramientas de análisis para identificar problemáticas concretas y al mismo tiempo diseñar alternativas para mejorar la situación de las organizaciones en pos de una mayor competitividad en el mercado. Se considera fundamental aplicar la planificación

estratégica, tanto en el caso analizado, como también en otras organizaciones, ya que contribuye a establecer un orden de prioridades para mejorar la situación que transitan, al tiempo que se atienden los factores del entorno, tanto las oportunidades como posibles amenazas. De esta manera, el plan estratégico puede considerarse, como bien lo expone Sainz de Vicuña Ancín (2015), como la piedra angular de todo proyecto, ya que enmarca las líneas sobre las cuales se desempeñará una organización en largo plazo, respetando la alineación de cada uno de los departamentos que la componen para ser más eficientes y aportar a una ventaja competitiva frente a los rivales del sector.

Como bien se mencionaba al inicio, en este trabajo se realizó un enfoque sobre la problemática de disminución de clientes dadas las condiciones socio-económicas del contexto. Sin embargo, también se pudieron identificar otros aspectos que podrían ser trabajados a fin de potenciar el plan estratégico y volverlo más completo, atacando a otras áreas organizacionales.

En este sentido, se recomienda el diseño de indicadores de evaluación y control que tomen parte en un Cuadro de Mando Integral, lo cual contribuirá a establecer un orden en cuanto a la medición del desempeño organizacional en sus cuatro perspectivas, esto es en la gestión de recursos humanos, procesos de trabajo, gestión con el cliente y de mercadeo, y el desempeño económico y financiero. Esto ayudará a tener un panorama actualizado sobre el cumplimiento de los objetivos parciales, pudiendo establecer acciones correctivas a tiempo, previniendo la creación de problemáticas futuras.

En segundo lugar, se recomienda profundizar las acciones basadas en el marketing relacional, en donde a partir del uso de la información generada por el CRM propuesto, se pueda crear una personalización de los productos y servicios ofrecidos por Naranja, aportando a una mayor valoración por parte de los clientes, traduciéndose en un crecimiento de la participación de mercado.

En tercer lugar, se recomienda realizar un proceso de investigación y desarrollo principalmente en la rama de los servicios tecnológicos, esto con el fin de poder crear nuevos productos y servicios innovadores que se adapten a las necesidades de los nuevos usuarios de Naranja, cada vez más integrados a la tecnología y la virtualidad.

Referencias

- Banco Mundial (2020). *Argentina: panorama general*. Disponible en: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#:~:text=Argentina%20es%20una%20de%20las,de%20aproximadamente%20US%24450%20billones%2C&text=El%20impacto%20de%20la%20COVID,%25%2C%20la%20mayor%20de%202002>.
- BCRA (2021). *Resultados del relevamiento de expectativas de mercado (REM) Febrero 2021*. Disponible en: <http://www.bkra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210226%20Resultados%20web.pdf>
- CAME (2020). *¿Por qué una Pyme debe apoyar el desarrollo sostenible?* Disponible en: <http://www.redcame.org.ar/novedades/10122/por-que-una-pyme-tiene-que-apoyar-el-desarrollo-sostenible>
- CAME (2020). *Acerca de los 90.000 comercios que supuestamente cerraron*. Disponible en: https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/acerca_de_los_90.000_comercios_que_supuestamente_cerraron_0.pdf
- Fandos, J. Sánchez, J. Moliner, M. Estrada, M. (2011). *La lealtad del consumidor en el mercado financiero*. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/818/81819029004.pdf>
- First Capital Group (2021). *Banking: newsletter de novedades financieras, marzo 2021*. Disponible en: [https://www.firstcfa.com/archivos/banking/1120/Banking%20Marzo%202021%20\(1\).pdf?v=1617906864](https://www.firstcfa.com/archivos/banking/1120/Banking%20Marzo%202021%20(1).pdf?v=1617906864)
- Flores Mamani, E. (2011). *Marketing de relaciones como una estrategia de diferenciación en la fidelización del cliente en las entidades financieras localizadas en Puno*. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=449845037005>
- Forbes (2021). *Industria 4.0: las 6 tendencias tecnológicas que llegarán en el 2021*. Disponible en: <https://www.forbesargentina.com/innovacion/industria-40-6-tendencias-tecnologicas-llegaran-2021-n4928>
- Hill, C. Jones, G. (2015). *Administración estratégica: un enfoque gerencial*. México: McGrawHill.
- INDEC (2020). *Indigencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. Segundo semestre de 2020*. Disponible en:

https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_2082FA92E916.pdf

INDEC (2020). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH) Cuarto trimestre de 2020*. Disponible en:

https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim20126C4AD8D8.pdf

ISPA (2020). *La Argentina frente al COVID-19: desde las respuestas inmediatas hacia una estrategia de desarrollo de capacidades*. Disponible en:

<http://www.ciecti.org.ar/wp-content/uploads/2020/07/Informe-Red-ISPA.pdf>

Kotler, P. Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson

Ministerio de Economía (2021). *La modificación del impuesto a las ganancias es Ley*.

Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/la-modificacion-del-impuesto-las-ganancias-es-ley>

PWC (2018). *Banking & Fintech*. Disponible en:

<https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/assets/fintech-y-bancos.pdf>

Sainz de Vicuña Ancín, J.M (2015). *El plan estratégico en la práctica*. España: Editorial Alfaomega.

Swissinfo (2021). *Moody's advierte que el riesgo de incumplimiento de Argentina es aún alto*. Disponible en:

https://www.swissinfo.ch/spa/argentina-deuda_moody-s-advierte-que-el-riesgo-de-incumplimiento-de-argentina-es-a%C3%BA-an-alto/46509496

UNESCO (2019). *Aprovechar las TIC para alcanzar las metas de educación 2030*.

Disponible en: <https://es.unesco.org/themes/tic-educacion/weidong>

UNICEF (2021). *Posición frente al regreso de clases presenciales en 2021 en el marco de COVID-19*. Disponible en:

https://www.unicef.org/argentina/articulos/posici%C3%B3n-frente-al-regreso-de-clases-presenciales-en-2021?gclid=CjwKCAjwm7mEBhBsEiwA_of-TKRuWKON9j2_1C69eQEeK14Vdl_cYfJVok_ZERwnLpTn5zFxOTHlzRoCIX8QAvD_BwE