

UNIVERSIDAD SIGLO 21



TRABAJO FINAL DE GRADO
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Tutor: Rinero Sofia

Autor: Dora Marcela G. Retamar

D. N. I. N° 23.539.881

Legajo: VADM09414

“Alianza Naranja”

AÑO 2021

Índice

Resumen – Palabras claves – Abstract – Key Words	3
Introducción	4
Análisis del Entorno	5
P.E.S.T.E.L	5
Cinco Fuerzas de Porter	7
Análisis de mercado	8
Análisis Interno	9
Cadena de Valor	9
Marco Teórico	11
Estrategia y Planeación Estratégica	12
Alianzas Colaborativas	13
Diagnostico	14
Plan de Implementación	16
Objetivo General	17
Objetivos Específicos	17
Alcances	19
Recursos involucrados	19
Planes de acción	19
Diagrama de Implementación	23
Presupuesto	24
Calculo de Rentabilidad	25
Calculo de VAN y TIR	25
Calculo de ROI	26
Conclusiones Finales	26
Recomendaciones	27
Bibliografía	28
Anexos	29

Resumen

Se presenta el siguiente reporte destinado a la Empresa Naranja S. A., consistente en la implementación de un programa denominado “Alianza Naranja” basado en la conformación de alianzas estratégicas con otras empresas de su mismo rubro que le permitirá afianzarse en el mercado como la principal tarjeta y colaborar con el crecimiento del sector en el que se desarrolla.

Las lecturas de apoyo utilizadas son de Hill y Jones, “Administración Estratégica” 8° edición, quienes desarrollan en forma detallada este tipo de alianzas.

El objetivo del programa a desarrollar, tiene la finalidad de lograr incrementar los ingresos y a la vez disminuir los gastos operativos al finalizar la puesta en marcha del programa en diciembre de 2023.

Luego de considerar la empresa, su entorno y su capacidad de innovar, se concluye que el proyecto es viable y que Naranja S. A. dispone de las herramientas Tecnológicas y Financieras, así como también de los recursos humanos necesarios para lograr cumplir el objetivo planteado.

Palabras claves

Alianzas – Estratégicas – Programa – Equipos – Tecnología

Abstract

The following report is presented for the enterprise Naranja SA, consisting of the implementation of a program called "Alianza Naranja" based on the formation of strategic alliances with other companies in the same category that will allow it to establish itself in the market as the main card and collaborate with the growth of the sector in which it is developed.

The supporting readings used are from Hill and Jones, "Strategic Management" 8th edition, who develop this type of alliance in detail.

The objective of the program to be developed is aimed at increasing income and at the same time reducing operating expenses at the end of the program's start-up in December 2023.

After considering the company, its environment and its ability to innovate, it is concluded that the project is viable and that Naranja SA has the Technological and Financial tools, as well as the human resources necessary to achieve the objective set.

Key Words

Alliances-strategy-program-teams-technology

Introducción

El presente reporte de caso, se llevará a cabo para la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, en el cual se desarrollará el análisis de la empresa Tarjeta Naranja con el objeto de efectuar una Planificación Estratégica para el desarrollo de un programa de alianzas colaborativas con el propósito de ampliar el mercado de clientes y así continuar creciendo en el negocio financiero.

Tarjeta Naranja nació formalmente como tarjeta de crédito en el año 1995 cuando se asocia con el Banco Galicia y comienza un camino de crecimiento que se consolida a partir de 1997 posicionándose, primero en la provincia de Córdoba, su lugar de origen, y luego en el sur y norte del país, para terminar con su desembarco en la provincia de Buenos Aires y por último en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Desde el principio, Tarjeta Naranja se destacó por el trato cercano con sus clientes, por lo que actualmente tiene presencia en todo el país a través de sus 202 sucursales distribuidas estratégicamente en todas las provincias. Así mismo, desde el año 2005, ha concretado distintas alianzas con otras tarjetas como Visa, MasterCard y American Express que permiten a sus clientes utilizar la tarjeta fuera del país.

Una de las metas de la empresa es llegar a ser la tarjeta N.º 1 del país y, luego de analizar el sector y las distintas propuestas de otros participantes en el mercado, se observa que a pesar de tener distintos canales de contacto con sus clientes, Tarjeta Naranja no llegaría a aquellos posibles clientes de ciudades menores a 20.000 habitantes que prefieren la atención personalizada y se vuelcan a la elección de tarjetas locales, municipales o provinciales, pero que carecen de poder de compra fuera de su zona de influencia.

Es por esto que el objetivo de este reporte de caso es la implementación de una estrategia de crecimiento orientada en la concreción de alianzas colaborativas y cooperativas. Esto permitiría a Naranja acercarse a esas “tarjetas locales” con la premisa de permitir a los clientes de estas tarjetas su utilización en el resto del país a través de mecanismos sustentables y tecnológicos.

Se considera que, la estructura económica, financiera y operativa de Tarjeta Naranja, sus herramientas tecnológicas y su cultura organizacional, facilitarían poner en marcha esta planificación y llevarla a cabo con éxito.

Análisis de situación

Para llevar a cabo este análisis, se debe estudiar tanto el entorno Macro como Micro de la organización y evaluar como estas variables influyen en su comportamiento.

Análisis Macro

Al análisis Macro del entorno se realiza con la herramienta P. E. S. T. E. L.

Este análisis consiste en la descripción del entorno de la empresa mediante la consideración de los elementos: Políticos, Económicos, Socio-cultural, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

- Políticos: Al momento de este análisis, el país se encuentra transitando la 2° ola de contagios por la pandemia de COVID – 19 declarada a inicios del año 2020, y desde entonces todas las acciones políticas se han direccionado a atender la emergencia sanitaria y social provocada por las restricciones impuestas a fin de fortalecer el sistema sanitario, reducir los contagios y salvaguardar la mayor cantidad de vidas posibles. Además de medidas sanitarias, también se tomaron medidas para disminuir las consecuencias económicas sobre los sectores de bajos recursos y la clase media trabajadora como congelamiento de tarifas de servicios, planes de financiación de tarjetas de crédito en hasta 9 cuotas, y el congelamiento de cuotas hipotecarias a aquellos que están bajo el sistema de cuotas UVA entre otras.
- Económicos: La economía argentina antes de la pandemia atravesaba un periodo de inestabilidad financiera provocado por la caída de consumo, altas tasas de inflación y altos niveles de endeudamiento internacional, situación que se agudizo debido a la situación de emergencia sanitaria. En la Argentina, la Población económicamente activa – PEA – representa al 45% de los habitantes, de los cuales el 70.5 %, aproximadamente 8.100.000 habitantes, es asalariado (Anexo 1). Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC) la actividad económica acumuló una caída del 10% en el año 2020. Sin embargo, se observa que uno de los dos sectores que mostraron crecimiento durante el año 2020 fue el de intermediación financiera (2.1%).

- Socio-cultural: El aislamiento provocado por la pandemia de COVID 19, ha provocado un cambio, posiblemente de forma permanente, en los hábitos de consumo de la sociedad argentina, generando que el consumidor disminuya los pagos en efectivo, que planifique mejor sus gastos, tienda al ahorro y esté más predispuesto al comercio electrónico y a las formas de pago digitales.

“A fin de 2020, encontramos otra mentalidad: están preocupados por gastar solo lo conveniente, la planificación de su economía y el ahorro, con mirada de largo plazo. Buscan herramientas simples”, apuntó Walter Pimenta, vicepresidente de Soluciones Digitales de MasterCard a nivel regional. (Infobae.com, 22/11/2020)

- Tecnológicos: Durante el año 2020, los hábitos de uso de tecnología durante el aislamiento preventivo se arraigaron en todos los ámbitos de la vida diaria hasta la actualidad. La educación, la salud, el trabajo, la economía, y hasta la cultura, tuvieron que encontrar una forma tecnológica de desarrollarse por ser no solo indispensables sino también un modo de subsistencia. Detalle en Anexo 2

Se puede afirmar que los avances tecnológicos originados por la pandemia en los distintos ámbitos presentados, cambiarán los patrones sociales de ahora en adelante.

- Ecológicos: El estado de pandemia en todo el mundo detuvo significativamente la actividad humana, lo cual benefició al medio ambiente en la mejora de la calidad del aire o la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero, pero estas mejoras son temporales ya que la actividad tiende a volver a ser la misma de antes de la pandemia. En todo el mundo se están tomando medidas para beneficiar al medio ambiente, como la reducción del uso de combustibles fósiles, la prohibición del uso de envases no biodegradables y alentar al uso de energías renovables.

En la Argentina, a niveles municipales, se han ido tomando medidas tendientes a beneficiar al medio ambiente, como la prohibición del uso de bolsas no biodegradables y la promoción para el uso de energía renovable como las solar y eólica.

- Legales: El Banco Central de la República Argentina (BCRA), resolvió mantener la tasa máxima del 43% para saldos impagos de tarjetas de crédito para este año. Esta medida se suma a las ya emitida en el año 2020, en la cual se establecía la refinanciación de saldos de tarjetas en 9 cuotas mensuales, iguales y consecutivas con 3 meses de gracia. Además, la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) obliga a los comercios a aceptar tarjetas de débito y crédito como medio de pago.

Análisis Micro

El análisis Micro del entorno se realiza a través de la herramienta de las 5 fuerzas de Porter que permitirá reconocer nuevas oportunidades y amenazas para formular las estrategias adecuadas a aplicar.

- 1- *Amenaza de entrada de nuevos competidores*: Se considera que la incidencia de esta fuerza es baja dado el alto grado de fidelidad y lealtad a la marca que tienen los clientes de Tarjeta Naranja, también fortalecido por el trato cercano que tiene con sus clientes y la propuesta de una amplia oferta de productos y servicios.
- 2- *Rivalidad entre Competidores*: Tarjeta Naranja está posicionada entre las 3 más significativas del país en términos de facturación y apunta a ser la 1º, por lo que se considera de intensidad baja debido a que el crecimiento del sector es bajo.
- 3- *Poder de Negociación de los clientes*: En el caso de la empresa en consideración, el poder es bajo ya que los clientes no tienen oportunidad de negociar los costos de mantenimiento o intereses que abonan por el uso de la tarjeta.

- 4- *Poder de negociación con proveedores*: Tarjeta Naranja trabaja con sus proveedores en forma conjunta y comparten sus convicciones y su ética para potenciarse juntos. Se cree que esta forma de trabajo nivela este poder sin perjudicar a ninguna de las partes y, muy por el contrario, las beneficia a ambas.
- 5- *Amenaza de entrada de productos sustitutos*: Si bien en el país existen una gran variedad de tarjetas de crédito que satisfacen la misma necesidad que satisface Tarjeta Naranja, han surgido nuevos medios de pago como aplicaciones de distintos bancos, billeteras virtuales o la modalidad de código QR que facilitan el pago sin la necesidad de la presentación física de la tarjeta, por lo que se determina que esta fuerza sería de incidencia media, observando que Naranja se encuentra a la vanguardia en investigación y desarrollo de nuevas formas de pago para sus clientes.

Análisis del mercado

En la Argentina, el 35% de la población consume con tarjetas de crédito, de acuerdo al informe de entidades financieras del BCRA a septiembre de 2020, existen 23.177.190 personas titulares de tarjetas de crédito y un total de 41.776.089 de plásticos emitidos. De acuerdo a la información aportada, del total de titulares, el 19%, o sea 4.500.000 personas, eligen a Tarjeta Naranja. Con relación a la edad, los clientes de Tarjeta Naranja están entre los 35 y 64 años y son consumidores de compras normales, por internet, combustible y turismo en sus rubros principales. La tarjeta es usada a lo largo del país y con la alianza que tiene con Visa también es utilizada en el exterior.

Del Informe de sistemas financieros del BCRA surgen 116 entidades no financieras emisoras de tarjetas de crédito o tarjetas de compras, distribuidas mayormente en CABA, Prov. De Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe y en menor medida en las provincias de Neuquén, Entre Ríos, Santiago del Estero, Tucumán, Catamarca, Misiones, Chubut, Jujuy, Corrientes y La Pampa. En su mayoría prestan sus servicios con un poder de compra de alcance regional, provincial y hasta municipal, situación en la que se encontraba tarjeta Naranja en sus inicios. Algunas tarjetas, como Consumax por ejemplo, han logrado una alianza con Visa para ampliar su aceptación pero, la gran mayoría de las tarjetas con menor alcance solo se limitan a su zona de

influencia. Otra característica que se observa en las entidades emisoras, es su origen societario proveniente de cooperativas de crédito o asociaciones mutuales, o entidades sin fines de lucro, definidas por su carácter colaborativo y apuntando al bien común. Son estas características, entre otras, las que conformaran el cliente meta de la estrategia a implementar.

Al momento del presente reporte, las entidades bancarias, en su mayoría, han incorporado en sus plataformas medios de pago digitales a través de aplicaciones para teléfonos celulares que incorporan la implementación de la lectura de un código QR que permite al usuario pagar o comprar bienes sin la necesidad del uso de la tarjeta de crédito.

Análisis Interno

Cadena de Valor

Una cadena de valor son un conjunto de actividades que conforman un producto valorado por los clientes. Ese proceso implica actividades principales y de apoyo que se desarrollaran a continuación:

Actividades principales

- Investigación y desarrollo: Tarjeta Naranja cuenta con diferentes proyectos de transformación, entre ellos el de Evolución digital, el cual se basa en dos ejes: hacer evolucionar el negocio actual y desplegar nuevos negocios adyacentes con base digital. Es esta última base el soporte necesario para la implementación de nuevas estrategias de diferenciación para la ampliación de nuevos clientes a través de propuestas innovadoras con características de valor social o ambiental. Su estrategia es “usar la tecnología de vanguardia: simple, intuitiva y facilitadora”
- Producción: La empresa ofrece una gama de productos que como ellos denominan “ecosistema de soluciones” ya que están interrelacionados entre sí. Sus productos y servicios son: Tarjetas, entretenimiento, Naranja on line / app, viajes, préstamos, productos editoriales, pos, tienda y seguros y asistencia. Lideran el mercado de emisión de tarjetas con más beneficios para sus clientes en el país.
- Mercadotecnia y ventas: Tarjeta Naranja posee una cultura de la comunicación, materializada a través de una política de puertas abiertas por

la que todos los públicos pueden conocerla, con 20 canales de comunicación con sus clientes y 15 con sus proveedores. También cuenta con 154 sucursales, 22 mini unidades de negocio, 20 receptorías, 4 mini locales en paseo comerciales y 2 locales para operaciones. Entre sus sucursales se incluyen 8 denominadas “sucursales del futuro” donde la atención personal y digital convergen en terminales de autogestión con asistencia de colaboradores que brinda una nueva experiencia a los clientes. Emplean técnicas de cross-selling, o sea de ventas cruzadas, en la cual ofrecen productos o servicios complementarios a los que consume el cliente y de personalización de promociones.

- Servicio a clientes: La vocación de Naranja es estar cerca del cliente, y ha implementado distintos canales de conexión: Canales On line, Líneas 0800 directas las 24 horas, presencia en las redes sociales.

Actividades de apoyo

- Recursos humanos: Cuenta con un diseño organizacional basado en la flexibilidad conformando equipos denominados “Tribus” y “Los CoEs”. Los primeros son equipos interdisciplinarios formados por colaboradores de distintas áreas con un objetivo en común, responsables de un determinado producto o proceso; y los segundos son equipos de expertos en una función concreta que trabajan atendiendo el desarrollo e implementación de las prácticas de cada especialidad apoyando a otros equipos. Ambos tipos de equipos ejecutan sus estrategias de forma independiente. Busca que sus colaboradores estén orgullosos de pertenecer a Naranja, y ha implementado distintas gestiones que fomentan el bienestar de cada equipo a través de programas de liderazgo y de desarrollo, otorgando beneficios que potencien la vida personal y profesional de cada colaborador.

- Sistemas de Información: Tarjeta Naranja conformo un centro de analítica con prácticas de ingeniería, gobierno y ciencia de datos, que sumado a la infraestructura tecnológica existente permite disponer de los datos para dilucidar su valor para el negocio y mejorar las experiencias del cliente. También implementaron metodologías ágiles que permiten desarrollar productos y servicios digitales en poco tiempo.

- Infraestructura de la compañía: De acuerdo a la información suministrada, la gestión de gobierno de la empresa impulsa el compromiso para los mejores resultados en pos de cumplir con el objetivo de asegurar la sustentabilidad en la gestión de operación. Sus Acciones se sostienen en 7 pilares fundamentales:

- Experiencia: ser reconocidos por facilitar a los clientes nuevas experiencias a través de nuevas tecnologías
- Fortaleza: posicionar a Naranja como marca de experiencia de clientes
- Valor: ser líderes en generación de valor
- Recursos: gestión de recursos de forma efectiva y segura
- Conocimiento: estar al tanto de las necesidades de los clientes y del riesgo que implica brindar soluciones
- Eficiencia: mejorar los niveles de eficiencia en la entrega de propuesta de valor
- Cultura: fortalecer la cultura organizacional centrada en el cliente y los colaboradores en toda la organización.

En lo que respecta a su estructura, la sustentabilidad del negocio está avalada por el liderazgo del directorio, que es quien aprueba y gestiona el plan estratégico de la empresa, así como también presupuestos anuales y gestión y control de riesgos.

Marco Teórico

En el desarrollo de este marco teórico se presentarán teorías, conceptos y autores para fundamentar la planificación estratégica para una estrategia de crecimiento basada en alianzas colaborativas para una mejor comprensión de los contenidos del presente reporte.

La Estrategia y la Planificación estratégica

H. Koontz, H. Wehrich y M. Cannice plantean, en su libro “Administración Una perspectiva global y empresarial” (2012 – 14ª edición), a la estrategia como una forma de establecer los objetivos básicos a largo plazo en una organización a través de la aplicación de planes de acción y la asignación de recursos para el logro de esos objetivos.

En la 8ª Edición (2009) del Libro “Administración estratégica”, los autores J. Hill y G. Jones, plantean en el capítulo 3, que el objetivo principal de la estrategia es lograr una ventaja competitiva basada en las fortalezas específicas de una empresa que le permiten diferenciar sus productos y lograr costos más bajos que sus rivales, Esta ventaja competitiva se basa en competencias distintivas que surgen de 2 fuentes complementarias:

- Recursos: bienes físicos y no físicos creados por los integrantes de la empresa como marcas, reputación y conocimientos obtenidos de la experiencia y la propiedad intelectual de la empresa; y
- Capacidades: se refiere a las habilidades para coordinar los recursos y aplicarlos para su uso productivo. Son el resultado de la estructura organizacional

También establecen 5 pasos para formular e implementar estrategias:

- 1) Seleccionar la misión y las principales metas corporativas,
- 2) Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas: En el presente reporte se presenta el análisis P.E.S.T.E.L. para determinar los factores que pueden afectar la estrategia. (Anexo 3)
- 3) Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta: para este reporte se utiliza el análisis de las 5 fuerzas de Porter. (Anexo 3)
- 4) Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas
- 5) Implantar las estrategias.

S. Robbins y M. Coulter plantean en su libro “Administración” (2014 – 12ª edición), definen a la estrategia como “Planes que determinan cómo logrará la organización su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus objetivos” (p. 240) y propone un 6º paso más, al propuesto por Hill et al. (2009): “Evaluación de resultados”, que consiste en valorar los resultados obtenidos a partir de sus estrategias previas y de determinar los cambios que fueran necesarios.

Alianzas colaborativas

En su libro “Administración Estratégica – Teoría y Casos” 18ª Edición (2012), A. Thompson, M. Peteraf, J. Gamble y A. Strickland, exponen en el Capítulo 6, que “una alianza estratégica es un acuerdo formal entre dos o más empresas en el que se da una colaboración estratégicamente pertinente de alguna clase, la contribución conjunta de recursos, riesgos y control compartidos, y dependencia mutua” (p. 187). Consideran que cuando una empresa necesita fortalecer su posición competitiva, la forma más eficaz puede ser asociarse con otras empresas con metas semejantes y capacidades complementarias para aumentar las ventajas competitivas, bloquear una amenaza competitiva, abrir nuevas oportunidades de mercado y disminuir un riesgo significativo del negocio de una empresa.

De la misma manera, Hill et al. (2009), concluyen que este tipo de alianzas a largo plazo entre dos o más empresas permite desarrollar conjuntamente nuevos productos que beneficien a todas.

También, Robbins et al. (2014), exponen que una estrategia de crecimiento tiende a ampliar la cartera de productos que ofrece. Se puede elegir crecer mediante la integración horizontal en las que las compañías crecen combinándose con sus competidores (p.246).

Diagnostico

Del análisis de la empresa y su contexto, se observa que la posición en el mercado de Naranja está orientada hacia una estrategia competitiva de diferenciación que le ha permitido ubicarse en los primeros puestos del mercado de tarjetas de crédito y una alianza colaborativa fortalecería la estrategia de crecimiento en aplicación, permitiendo ampliar la cantidad de clientes y seguir manteniendo su preponderancia en el mercado.

Observando el entorno externo, se comprueba que uno de los factores que más influirían en esta estrategia es el económico, derivados de los efectos provocados por la pandemia de COVID 19 cuya consecuencia inmediata fue el aumento de la tasa de desempleo y la tasa de inflación creciente que vulnera el poder adquisitivo de los consumidores. Pero dentro de este contexto, es alentador el crecimiento de la intermediación financiera lo que muestra la necesidad de financiamiento de los consumidores.

En los aspectos tecnológicos y ecológicos, se observa que Naranja dispone de las herramientas necesarias para la implementación de una estrategia basada en la tecnología sustentable, ya que dispone de plataformas virtuales destinadas a gestionar compras de bienes, pagos de servicios y atención al cliente, y de la misma manera ofrecer otros servicios no financieros.

Esta ventaja se conecta con el cambio cultural provocado por la pandemia, que originó la necesidad de contar con medios de pago sin necesidad de trasladarse de la casa o lugar de trabajo, tendencia que llegó para quedarse.

Del análisis interno surge que la organización se encuentra preparada para avanzar hacia uno de sus principales objetivos: “Continuar creciendo en el negocio financiero y no financiero” ya que cuenta con el capital de trabajo necesario para avanzar hacia este objetivo.

El análisis de mercado muestra un escenario propicio para la implementación de estrategias de alianzas colaborativas, dado el surgimiento de cooperativas y mutuales de crédito y organizaciones financieras que prestan el servicio de tarjetas de crédito de alcance local y/o provincial.

En base a lo expuesto en el Marco Teórico, sobre la conveniencia para las organizaciones de la implementación de alianzas estratégicas, se espera crear una oportunidad de mantener a Naranja dentro de su posición de liderazgo en el mercado financiero y no financiero, incrementar su competitividad y a la vez colaborar con el crecimiento del sector.

Sin embargo, se observa que la empresa al orientar su estrategia al mercado de clase media, sus esfuerzos y presencia está focalizada en ciudades de más de 40.000 habitantes, lo que limita su llegada a clientes en mercados demográficos más pequeños en el interior del país, los cuales optan por medios de pago más tradicionales y a una atención personalizada de sus consultas, encontrando amparo en propuestas de alcance local y/o provincial.

Y es aquí donde una estrategia de crecimiento de integración horizontal basada en alianzas colaborativas con entidades financieras de distinto tipo se hace necesaria. Si bien, este tipo de clientes podrían contratar directamente a Naranja, la facilidad de acceso a un lugar físico, la atención de cualquier problema de forma personalizada o las ventajas de promoción en los negocios a los que concurren habitualmente, tienen más valor para ellos que pertenecer como clientes indirectos a una marca como Naranja más allá de su importancia.

Ante este escenario, se propone diseñar una programa que permita identificar aquellas organizaciones locales y/o provinciales representativas que no dispongan de poder de compra dentro de su ámbito de influencia y ofrecerles la posibilidad de ser un nexo facilitador para la ampliación de ese poder de compra a través de Naranja, y cuya implementación se realizaría por medio de un código QR que sería el “pasaporte” del cliente de la tarjeta local y/o provincial cuando realice sus transacciones fuera del alcance de su tarjeta original. A cambio de ese servicio, la organización realizara las gestiones operativas de cobro, financiamiento y atención al cliente en forma personalizada. Se plantea una alianza similar a la que Naranja posee con Visa en cuanto a su funcionamiento práctico, pero en menor escala en cuanto a su alcance.

La propuesta también considera la selección de organizaciones compatibles con los parámetros que Naranja dispone para sus proveedores, pero en este caso serán aliados con los que se construirán puentes de comunicación y confianza y cuyos productos y fortalezas de mercado complementen sus propios productos.

También se evaluará, dado que Naranja tiene desarrollados varios productos distintivos de su marca, la posibilidad de crear acuerdos legales y de propiedad, orientados a apoyo técnico, licencias u otro tipo de prestación de servicios que mejore la relación de la alianza.

Se considerarán alianzas de mediano plazo (de 5 a 10 años) buscando prolongarlas en el tiempo si son beneficiosas, estableciendo límites y recomendaciones con el objetivo de asegurar su funcionalidad.

Por lo expuesto se concluye, que la necesidad de crecimiento de las grandes empresas debe ser satisfecha y la formación de alianzas estratégicas puede considerarse una herramienta válida para fortalecer ese crecimiento.

Plan de Implementación

Los nuevos escenarios sociales, económicos, ambientales y tecnológicos surgidos como consecuencia de la pandemia de COVID 19, han despertado nuevas formas de manejarse con el dinero y han puesto en manifiesto la necesidad de disponer de distintos medios de pago electrónicos más accesibles y sustentables con el medio ambiente.

Siendo Tarjeta Naranja una empresa a la vanguardia en investigación y desarrollo de productos tecnológicos de este tipo, se propone dar un paso más para fortalecer la presencia de Naranja en el mercado financiero y no financiero de los medios de pago.

La propuesta consiste en implementar una estrategia de crecimiento basada en alianzas colaborativas a través de un programa denominado “Alianza Naranja”. Este programa permitirá, por un lado, que pequeñas empresas de crédito de tipo local o regional, amplíen su poder de compra fuera de su rango geográfico de influencia y por otro, permitirá que Naranja brinde sus servicios en forma indirecta a una mayor cantidad de clientes a través de estas empresas. Otro beneficio para ambas partes será que las empresas aliadas podrán contar con medios de pago más ágiles que no podrían disponer de otro modo y Naranja se convertirá en proveedor de esos productos que ya viene desarrollando. Se espera que en el transcurso de los próximos 3 años el programa logre un incremento sostenido en cantidad de clientes aliados y posicione a Naranja como proveedor de medios de pago sustentables sentando las bases para nuevas oportunidades de negocios en mercados similares.

El programa propuesto, es acorde y coherente con la Visión de Naranja: “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general”, y de la misma manera que cumple con la Misión: “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”.

En lo que respecta a los Valores de Naranja, están fundados en su cultura, las experiencias del cliente, su eficiencia y crecimiento. Estos valores son: alegría del trabajo, puertas abiertas, mejora continua y pirámide invertida. Estos valores buscan lograr una experiencia laboral positiva y encontrar formas consensuadas de construir algo nuevo. Muestran las ganas de superarse y aprender para alcanzar mejores resultados y todo englobado en el firme propósito de poner la empresa al servicio del cliente a través del trabajo en equipo.

La presente propuesta se apoya tanto en sus valores como en la estructura organizacional, utilizando cada herramienta de gestión disponible en Naranja para la creación y desarrollo de nuevas tecnologías.

Objetivo General

Alcanzar un incremento del 7,5% anual de los ingresos, así como también una disminución de los gastos operativos del 10% anual para mejorar la posición de

Naranja en el mercado financiero a través de un incremento progresivo y escalonado de clientes aliados y así afianzar la marca como proveedor de productos tecnológicos para el 2º semestre del año 2023.

Para definir este objetivo se tomaron en cuenta la organización y estructura de la empresa que desde 2017 comenzó un proceso de transformación con base digital hacia el sistema de pago digital a través de herramientas como app Naranja, Naranja On Line y desde 2019 implementó Naranja X como billetera virtual. También se tiene en cuenta el diseño organizacional de la empresa orientado a mejorar las prácticas de trabajo mediante la conformación de equipos de trabajo interdisciplinarios y de alto rendimiento que ya han desarrollado los productos que Naranja ha puesto en marcha. Se buscará cumplir el objetivo conformando equipos que trabajen en forma coordinada

Objetivos Específicos

1. Conformar y capacitar a los equipos interdisciplinarios para la creación de la propuesta a nivel técnico, financiero y legal, así como el desarrollo de los soportes tecnológicos y de gestión culminando este proceso en el mes de enero de 2023.

Se propone la formación de dos tipos de equipos que Naranja ya utiliza en su diseño organizacional: los CoEs y las Tribus. Los CoEs son centros de excelencia con habilidades funcionales concretas, que apoyan a otros equipos en el logro de los objetivos, y son los encargados de desarrollar e implementar las prácticas y soluciones de cada especialidad. Las Tribus son equipos interdisciplinarios formados por colaboradores de diferentes áreas responsables de un producto determinado y con objetivos en común. Este equipo será el que defina el proceso de gestión necesario para posteriormente ofrecer el programa a los posibles aliados. Una vez conformados los equipos de estudiarán en forma detallada los aspectos específicos por cada área que puedan dificultar la implementación del programa y definirán sus propias estrategias para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Las áreas de Dirección Comercial, Dirección de sistemas y la gerencia de Impuestos y Legales y la gerencia de seguridad de la información serán las que trabajarán en este objetivo. Se diseñarán y pondrán a prueba los programas de software de creación de una aplicación que contenga el código QR que permitirá relacionar a los clientes de las tarjetas de créditos de las empresas aliadas con Naranja para que puedan acceder a realizar sus transacciones fuera de su área de cobertura.

2. Incorporar 2 clientes aliados mensuales como mínimo a partir de la implementación del programa “Alianza Naranja” a partir de febrero de 2023.

La implementación del programa se pondrá en funcionamiento en las sucursales ubicadas en las cabeceras de Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe. Se eligen estas provincias porque, según el BCRA, en ellas están establecidas la mayor cantidad de entidades con las que se espera concretar alianzas. El área de dirección de sistemas, la dirección comercial y la dirección de operaciones intervendrán para el logro de este objetivo.

3. Efectuar el seguimiento de la implementación del programa propuesto de forma mensual a partir de marzo de 2023 y de forma trimestral a partir de Mayo 2023 de los indicadores económicos y financieros a fin de detectar variaciones y posibles mejoras.

La medición de resultados se realizará en el transcurso de la implementación del programa en la medida que se vayan incorporando los nuevos clientes. Se realizarán mediciones de manera trimestral de las cuales surgirán ajustes no solo al programa sino también actualizaciones y mejoras al software de acuerdo a las necesidades que surjan de su uso. Al finalizar el año 2023 se realizará una evaluación final de los resultados obtenidos de la implementación del programa. Para lograr este objetivo la Jefatura de auditoría será la encargada de comprobar y controlar que el proceso se aplique con eficacia.

Alcance

Se propone una estrategia de crecimiento con integración horizontal bajo el programa “Alianza Naranja” en el cual se contactarán las empresas que emitan tarjetas de crédito o presten servicio de crédito a nivel municipal o regional que necesiten ofrecer a sus clientes el servicio de compra fuera de su zona de influencia.

Se implementará el programa en Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA), Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe en las sucursales de Naranja ubicadas en las cabeceras de provincia para que estas, a su vez, identifiquen los posibles aliados.

Recursos Involucrados

Naranja dispone de un diseño organizacional conformado por equipos interdisciplinarios para la formación y creación de productos tecnológicos,

así como también de productos ya desarrollados que pueden ser ofrecidos ampliando su cartera digital.

Planes de Acción

Se establecen 3 planes de acción por etapas con el fin de llegar a cumplir los objetivos específicos.

Tabla N° 1

Plan de Acción N° 1: Presentación, Conformación de Equipos, Investigación y Desarrollo y Evaluación y ajustes.

Acción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos	Recursos	Recursos	Obs.
	Inicio	Fin	Responsable	Área	Físicos	Externos	Económicos	
Presentación del proyecto para su consideración	01/01/2022	31/01/2022	Director y Asesores	Dirección General y Gerencia de Legales			\$ 50.000,00	
Conformación de equipos interdisciplinarios Co Es	01/02/2022	28/02/2022	Director	Dirección General			\$ 100.000,00	
Planeación de la estrategia con los CoEs	01/03/2022	31/03/2022	Directores e integrantes del CoEs.	Direcciones Comercial, de Sistemas	Software, PCs, Papelería		\$ 200.000,00	
Desarrollo del software	01/04/2022	30/06/2022	Director	Dirección de Sistemas y Gerencia de Seguridad de la Información	Equipos de PC y Software		\$ 300.000,00	
Investigación de Mercado para identificar posibles alianzas			Director	Dirección Comercial	PC, Teléfonos, Papelería		\$ 200.000,00	
Evaluación de datos en base a la Investigación de mercado y ajustes al software	01/05/2022	31/07/2022	Integrantes del equipo	CoEs	Papelería, PC		\$ 200.000,00	Se realizara en forma mensual

Elaboración Propia

Tabla N° 2

Plan de Acción N° 2: Conformación de Equipos Tribus y Capacitaciones

Acción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos	Recursos	Recursos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área	Físicos	Externos	Económicos	
Conformación de equipos interdisciplinarios Tribus	01/08/2022	31/08/2022	Director	Dirección de Operaciones			\$ 100.000,00	
Planeación de la estrategia con las Tribus	01/09/2022	30/09/2022	Directores e integrantes de Tribus	Direcciones Comercial, de Sistemas y de Operaciones	Papelería		\$ 300.000,00	
Creación del Proceso de Implementación del Programa	01/10/2022	30/11/2022	Integrantes de Equipo	Tribus	Software, PC, Papelería		\$ 200.000,00	
Capacitación en la utilización del software a implementar	01/12/2022	31/01/2023	Director	Dirección de Sistemas	Equipos de PC y Software		\$ 100.000,00	Se realizaran capacitaciones de un día por semana por cada área
Capacitación de gestión operativa y procesos administrativos			Director	Dirección de Operaciones	Papelería		\$ 100.000,00	

Elaboración Propia

Tabla N° 3

Plan de Acción N° 3: Implementación de Programa "Alianza Naranja" , Medición y Evaluación

Acción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos	Recursos	Recursos	Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área	Físicos	Externos	Económicos	
Búsqueda y selección de posibles "Aliados"			Colaboradores	Dirección Comercial	Papelería PC		\$ 100.000,00	
Evaluación de Aliados			Asesores	Gerencia de Impuestos y Legales	Papelería PC y Software		\$ 80.000,00	Se estima un tiempo de 15 a 30 ds. Para llevar a cabo esta tarea por cada aliado
Contrataciones	01/02/2023	31/12/2023	Colaboradores e integrantes de Tribus	Dirección Comercial	Papelería PC y Software		\$ 20.000,00	Se estima un tiempo de 7ds. Para llevar a cabo esta tarea
Capacitación al Aliado de acuerdo a la contratación realizada							\$ 50.000,00	Se estima un tiempo de hasta 15 ds. Para llevar a cabo esta tarea
Seguimiento y mediciones de la actividad por aliado	01/03/2023	31/12/2023					\$ 50.000,00	Se realizaran de forma mensual
Evaluaciones y ajustes de los resultados parciales	01/05/2023	30/11/2023					\$ 100.000,00	Se realizaran de manera trimestral
Evaluación final del proyecto. Conclusiones	01/12/2023	31/12/2023	Integrantes de CoEs	Dirección General	Papelería PC y Software		\$ 200.000,00	

Elaboración Propia

Tabla N° 4
Diagrama de Implementación

Diagrama de Gantt		Año 2022												Año 2023											
		1° Semestre						2° Semestre						1° Semestre						2° Semestre					
Planes	Detalle de Tareas	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Plan de Acción N° 1	Presentación del proyecto para su consideración	█																							
	Conformación de equipos interdisciplinarios		█																						
	Planeación de la estrategia con los CoEs			█																					
	Desarrollo del software				█	█	█																		
	Investigación de Mercado para identificar posibles alianzas				█	█	█																		
	Evaluación de datos en base a la Investigación de mercado y ajustes al software					█	█	█																	
Plan de Acción N° 2	Conformación de equipos interdisciplinarios Tribus								█																
	Planeación de la estrategia con las Tribus									█															
	Creación del Proceso de Implementación del Programa										█	█													
	Capacitación en la utilización del software a implementar												█	█											
	Capacitación de gestión operativa y procesos administrativos												█	█											
Plan de Acción N° 3	Búsqueda y selección de posibles "Aliados"														█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	
	Evaluación de Aliados														█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	
	Contrataciones														█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	
	Capacitación al Aliado de acuerdo a la contratación realizada														█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	
	Seguimiento y mediciones de la actividad por aliado															█	█	█	█	█	█	█	█	█	
	Evaluaciones y ajustes de los resultados parciales																█						█		
	Evaluación final del proyecto. Conclusiones																							█	

Elaboración Propia.

Presupuesto

Tabla N° 5: Estimación de la propuesta

Ver Anexo 4

CASH FLOW PROYECTADO - Naranja SA		
INGRESOS	2022	2023
Ingresos directos y por financiación	\$ 65.362.217,65	\$ 88.238.993,83
Plan de acción 1	\$ -	\$ -
Plan de acción 2	\$ -	\$ -
Plan de acción 3	\$ -	\$ 6.617.924,54
TOTAL DE INGRESOS	\$ 65.362.217,65	\$ 94.856.918,37
EGRESOS		
Costo de Mercadería Vendida	\$ 19.551.527,92	26.394.562,70
Gastos de Comercialización	\$ 1.434.161,11	1.936.117,50
Gastos Administrativos	\$ 21.865.495,83	29.518.419,38
Gastos Financieros	\$ 8.486.111,42	11.456.250,42
Otros Egresos	\$ 10.763.358,81	14.530.534,39
Plan de acción 1 y 2	\$ 846.267,43	\$ -
Plan de acción 3	\$ -	\$ 4.963.761,86
TOTAL DE EGRESOS	\$ 62.946.922,54	\$ 88.799.646,25
UTILIDAD BRUTA	\$ 2.415.295,12	\$ 6.057.272,12
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 845.353,29	\$ 2.120.045,24
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 1.569.941,83	\$ 3.937.226,88

Elaboración propia

Cálculo de Rentabilidad

Tabla N° 6: Rentabilidad - Ver Anexo 4

Rentabilidad 2023	4 %
Rentabilidad al 30/09/2020	9%
Diferencia	5%

Elaboración Propia

Cálculo de VAN y TIR

Ver Anexo 4

Tabla N° 7	
Inversión a realizar	\$ -846.267,43
Flujo del período 1	\$ 1.569.941,83
Flujo del período 2	\$ 3.937.226,88
VAN	\$ 1.594.016,51
TIR	228%

El cálculo de Valor Actual Neto del proyecto es mayor a 0 por lo que el mismo presenta condiciones de ser aceptado. Indica que el mismo produce un beneficio incluso cubriendo las expectativas. Para el cálculo del VAN se tuvo en cuenta la TNA de referencia al 14/06/2021 del Banco Nación, tasa que utiliza Naranja en su gestión normal.

Para el cálculo de la Tasa Interna de Retorno se tuvo en cuenta la razón entre la Inversión necesaria para el proyecto y el flujo acumulado del periodo 2023. El coeficiente obtenido es mayor a la tasa de referencia de la TNA del 41%, lo que convierte al proyecto en financieramente interesante ya que cubre los egresos y genera ingresos adicionales, por lo tanto, el proyecto cumple las condiciones necesarias para ser aprobado.

Cálculo del ROI

Tabla N° 8 - Ver Anexo 4

ROI	
Beneficios	\$ 6.617.924,54
Costos	\$ 5.810.029,30
ROI	14%

El retorno de inversión permite comparar el beneficio obtenido con relación a la inversión realizada y permite analizar el rendimiento desde el punto de vista financiero. Para el proyecto en consideración, se obtiene una ganancia del 14% del dinero invertido, lo que significa que por cada peso invertido se obtiene \$ 0.14 .-

Conclusiones finales

Se concluye que Naranja S. A. se encuentra en condiciones favorables para el desarrollo e implementación del programa “Alianza Naranja” a través de alianzas estratégicas que le permitan fortalecer su presencia en el mercado financiero, incrementar sus ingresos y al mismo tiempo disminuir los gastos operativos de la empresa.

La planificación estratégica planteada, permitirá que Naranja S. A., se encamine a convertirse no solo como tarjeta líder en el mercado sino también como un referente en desarrollo de tecnología e innovación en medios de pago.

Recomendaciones

Una vez afianzado el programa en las sucursales establecidas, se recomienda extender el programa en forma paulatina a las demás provincias y buscar apoyo para su difusión en el Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (INAES), organismo que controla y nuclea la totalidad de Asociaciones Mutuales y Cooperativas del país y fomenta la creación de Mutuales de Crédito como nuevas unidades de negocio.

También se debería estudiar, en la medida en que se cumplan los objetivos planteados en forma satisfactoria, la conveniencia de crear dentro del organigrama una Gerencia de Alianzas que gestione y controle correcto funcionamiento del programa.

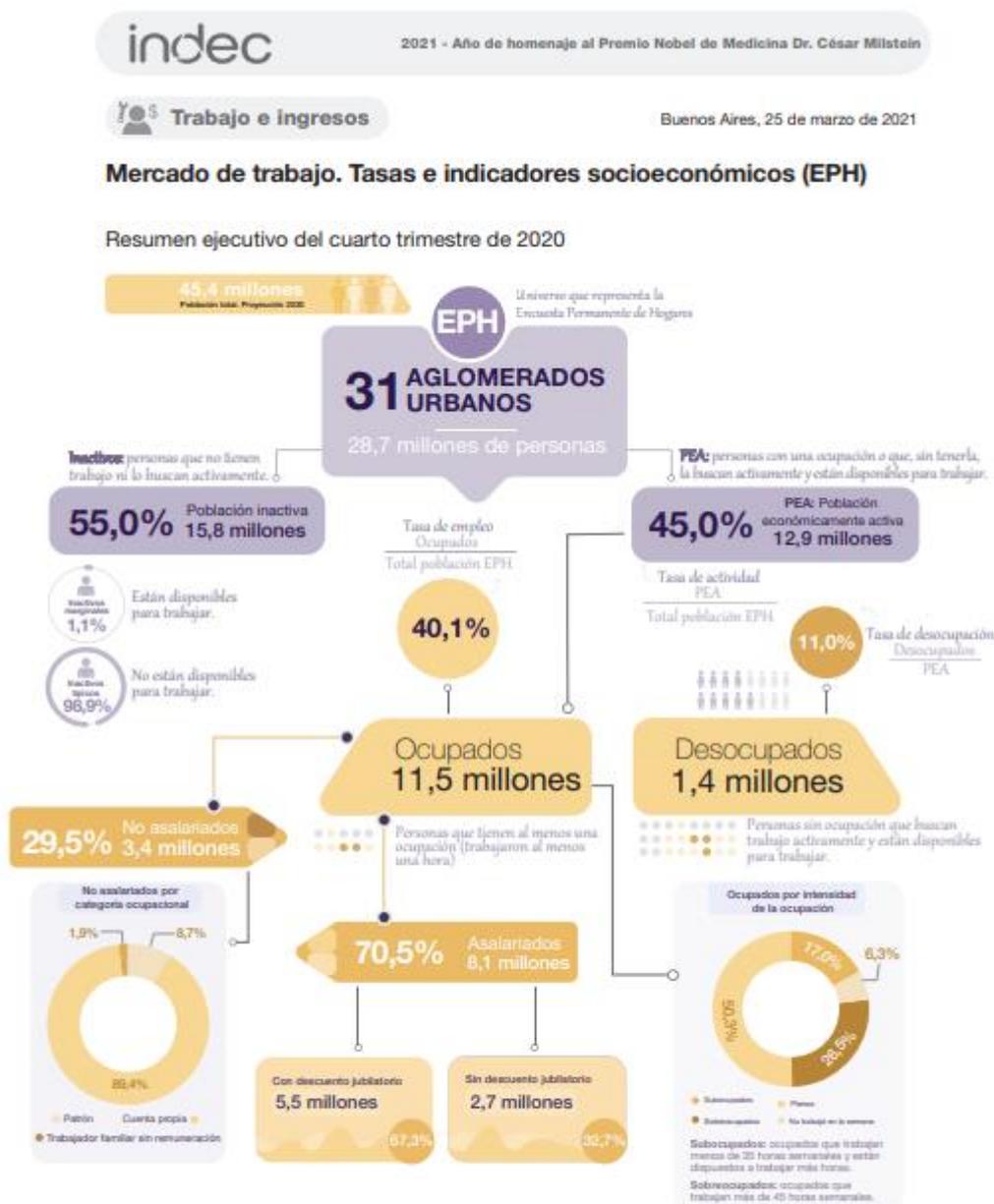
Para finalizar, se aconseja estudiar la posibilidad de crear una nueva unidad de negocios como desarrollo de software de nuevas herramientas de pago electrónico no solo a empresas del mismo sector sino también a aquellas que brindan servicios de consumo masivo como electricidad, telefonía, seguros, internet u otras que disponen de gran cantidad de clientes.

Bibliografía

- BBC News Mundo, A., & Smink, V. (21 de 08 de 2020). *Coronavirus en Argentina: los efectos que está teniendo la cuarentena más larga del mundo sobre los argentinos.*
- file:///C:/Users/Pc/Downloads/PNUDArgent-COVID-19Argentina-22Junio.pdf. (2020). *Covid 19 en Argentina: Impacto socio economico y ambiental.* ONU.
- http://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Emisoras_tarjetas_credito_compra.asp. (s.f.).
- http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables.asp. (Marzo 2021). *Estadísticas.*
- <http://www.redcame.org.ar/estadisticas-pyme/77/analisis-de-impacto-del-covid-19>. (2021). *Informes CAME.*
- <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/dnu>. (2021).
- https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ema_e_02_21B55CD1AC34.pdf. (2020).
- https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_21CD878A2A5B.pdf. (2021).
- <https://www.infobae.com/economia/2020/11/22/como-sera-el-consumidor-post-coronavirus-y-de-que-manera-ya-cambiario-el-ahorro-la-planificacion-de-gastos-y-las-compras-online/>. (2021). *Infobae.*
- Jones, C. W. (2008). *Administración Estratégica 8ª Edición.* Mc Graw Hill.
- Koontz, H. &. (2004). *Administración: Una Perspectiva Global.* Mexico: Mc Graw Gill.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional: Conceptos, Controversias y Aplicaciones.* Mexico: Pearson Educación.
- Robbins S. y Coulter M. (2014) *Administración. 14ª Edición.* Person.

ANEXOS

Anexo 1



Nota: los totales por suma pueden no coincidir por redondeo de las cifras parciales.

Fuente: INDEC. Dirección de Encuesta Permanente de Hogares.

Anexo 2

Rubro	Herramientas tecnológicas utilizadas
Educación	Teléfonos celulares, e-mail, video conferencias, aplicaciones como wassap, you tube, zoom, google drive.
Salud	Aplicación Conectar para control de casos de contagio y su seguimiento, Aplicación de Zoom o video llamadas para casos de atención psicológica.
Laboral	Teletrabajo, Zoom para reuniones laborales, e-mails.
Economía	Aplicaciones de medios de pago, plataformas de e-commerce, códigos QR, transferencias bancarias on line, billeteras virtuales.
Cultura	Servicios de Streaming para presentar espectáculos, libros digitales, tutoriales

Elaboración propia

Anexo 3

Herramientas para el análisis del entorno

Análisis Macro	Análisis Macro
<i>P.E.S.T.E.L.</i> Se enfoca en el análisis del entorno externo en el que se desarrolla la organización	<i>5 fuerzas de Porter:</i> se enfoca en las cinco fuerzas que conforman la competencia del mercado
Políticas Son las políticas gubernamentales a nivel local, regional, nacional e internacional que inciden de manera directa en la empresa.	Amenaza de entrada de nuevos competidores: Esta primera fuerza considera la posibilidad de que nuevos competidores ingresen al mercado o competidores que no rivalizan con nuestra empresa, comiencen a hacerlo.
Económicas Se observan los factores macro de la economía que puedan afectar de manera directa la ejecución de planes y estrategias de la empresa.	Rivalidad entre Competidores: Esta fuerza considera la intensidad de la rivalidad entre compañías establecidas en el mercado y que pugnan por ganar una participación mayor en el
Socio-culturales Se refiere a la forma en que las costumbres y valores afectan a la organización	Poder de Negociación de los clientes: Esta fuerza se refiere al poder que tienen los clientes, desde su posición de fuerza o debilidad, para negociar cuestiones de precios, beneficios u obtener ganancias adicionales
Tecnológicas Identifica los cambios y avances tecnológicos que afectan la planificación de estrategias.	Poder de negociación con proveedores: Esta fuerza se refiere al poder de negociación que poseen los proveedores para modificar el precio de los insumos. Tarjeta Naranja trabaja con sus proveedores en forma conjunta y comparten sus convicciones y su ética para potenciarse juntos
Ecológicos Son los factores que están estrechamente relacionados con la conservación del medio ambiente	Amenaza de entrada de productos sustitutos: esta última fuerza se refiere a los productos sustitutos que pueden satisfacer las mismas necesidades de los clientes
Legales Se individualizan los cambios y disposiciones legales que afectan de manera significativa a la organización	

Elaboración propia.

Anexo 4

Información contable al 30/09/2020

Ingresos a 30/9/2020	\$ 28.419.344,00
Costo al 30/9/2020	\$ 8.500.960,00
Otros egresos operativos	\$ 4.679.884,00
Gastos Administrativos	\$ 9.507.068,00
Gastos de Comercialización	\$ 623.570,00
Egresos por financiación	\$ 3.689.742,00

Inflación (REM)

4° Trim 2020	11%	1,11
2021	48%	1,48
2022	40%	1,4
2023	35%	1,35

Fuente: INDEC

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia TNA al 30/06/2021	41%

Fuente: BNA.com.ar

Plan de Acción 1 y 2	2022
Estructura	\$ 721.668,90
Sueldo asesor / gerente control	\$ 122.576,54
Total	\$ 846.267,43

Se toma como base total egresos directos por servicios (Papelería y Mto de equipos) al 30/9/2020 ajustado por inflación

Se toma como base total honorarios a directores Nota 17 al 30/9/2020

Plan de Acción 3	2023
Estructura	\$ 974.253,01
Sueldos	\$ 4.541.037,95
Total	\$ 5.515.290,96
Menos 10%	\$ 551.529,10
Total a considerar	\$ 4.963.761,86

Se toma 50% sueldos y cargas sociales nota 13 al Bce. al 30/09/2020

Se descuenta el 10% proyectado de gastos operativos