

Universidad Siglo 21



Carrera de Licenciatura en Administración

Trabajo final de graduación

Reporte de Caso

“Reformulación de la Planificación Estratégica en la empresa Tarjeta Naranja a partir del 2021”

Autor: Fernando Ariel Daibes.

Legajo: VADM20058.

DNI: 24.033.452

Director de TFG: Dr. Carlos Vittar

Argentina, julio, 2021

Resumen

Toda organización diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas. Estos planes conforman lo que se denomina planificación estratégica como una herramienta para que las empresas puedan direccionar sus esfuerzos hacia la consecución de los objetivos generales. El objetivo del presente reporte de caso fue diseñar una planificación estratégica para la Tarjeta Naranja, una empresa perteneciente al sector financiero argentino, en el marco de intensificar su estrategia de gestionar hoy pensando en el futuro bajo los pilares estratégicos de cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento. Para ello, se comenzó realizando un análisis de situación que comprendió desde una análisis de macro entorno, micro entorno y un diagnostico organizacional por medio de la herramienta FODA. Se ha diagnosticado que Tarjeta Naranja requiere una planificación estratégica para consolidar su estrategia de crecimiento, promoviendo el nivel de ventas y propulsando la optimización de su rentabilidad en un escenario sumamente complicado a nivel mundial caracterizado por una pandemia que afecta a diversos sectores económicos de una sociedad.

***Palabras Claves:** Planes, Estratégicos, Crecimiento, Rentabilidad.*

Abstract

Every organization designs strategic plans to achieve its objectives and goals. These plans make up what is called strategic planning as a tool for companies to direct their efforts towards the achievement of general objectives. The objective of this case report was to design a strategic planning for Tarjeta Naranja, a company belonging to the Argentine financial sector, within the framework of intensifying its strategy of managing today thinking about the future under the strategic pillars of culture, customer experience, efficiency and growth. For this, a situation analysis was carried out that included an analysis of the macro environment, micro environment and an organizational diagnosis through the SWOT tool. It has been diagnosed that Tarjeta Naranja requires strategic planning to consolidate its growth strategy, promoting the level of sales and promoting the optimization of its profitability in an extremely complicated global scenario characterized by a pandemic that affects various economic sectors of a society.

Keywords: *Plans, Strategic, Growth, Profitability.*

Índice de contenidos

Introducción.....	4
Análisis de situación.....	7
<i>Modelo de PESTEL</i>	7
Análisis de Micro entorno	10
<i>Modelo de fuerzas competitivas</i>	10
Análisis Interno	11
<i>Cadena de Valor</i>	11
<i>Análisis DAFO</i>	14
<i>Análisis Específico</i>	17
<i>Estructura, Cultura y Estrategia</i>	18
Marco Teórico	19
Planificación estratégica.....	19
Estrategia de diferenciación.....	20
Sistema financiero	21
Diagnóstico y discusión.....	22
Declaración del problema.....	22
Justificación del problema.....	22
Conclusión diagnóstica.....	22
Propuesta	23
Misión propuesta	24
Visión propuesta.....	24
Valores propuestos	24
Políticas propuestas	24
Objetivo general	25
Estrategia	25
Objetivos específicos.....	25
Alcance y Limitaciones	26
Plan 1: Sistema de costeo Kaizen y gestión del costo objetivo.....	27
Plan 2: Capacitación de servicio de post venta.....	28

Plan 3: Capacitación de vendedores.....	29
Recursos, tiempos y presupuestos necesarios	30
Diagrama de Gantt.....	31
Evaluación del proyecto	31
Conclusiones y Recomendaciones	33
Referencias	35
Anexo I.....	38
Anexo II.....	0

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Organigrama.....	18
Ilustración 2. Planes de acción	29
Ilustración 3. Recursos, tiempos y presupuesto.....	30
Ilustración 4. Diagrama de Gantt.....	31
Ilustración 5. Criterios de evaluación de la propuesta.....	31
Ilustración 6. Cash Flow.....	32
Ilustración 7. Premisas para la confección del Cash Flow.	38
Ilustración 8. Inflación esperada.....	38
Ilustración 9. Cash Flow mensual año 2021.....	39
Ilustración 10. Premisas para el año 2021	39

Introducción

Por medio de este reporte de caso se propone diseñar una planificación estratégica para Tarjeta Naranja a partir del año 2021. El motivo radica en que la compañía busca intensificar la estrategia de gestionar hoy pensando en el futuro mediano bajo los pilares estratégicos de cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento.

Tarjeta Naranja está en cada una de las provincias argentinas, con doscientas sucursales a lo largo y ancho del país. Se encuentra en el sector de empresas que brinda servicios financieros.

La historia del grupo se inicia en 1969 cuando dos profesores de educación física, David Ruda y Gerardo Asrin, fundan la casa de deportes Salto 96. Las primeras cuentas corrientes empiezan a moverse y comienzan a entregar tarjetas de identificación a sus clientes. Tarjeta Naranja es, desde 1985, una tarjeta de crédito fundada en Córdoba, con criterio de tarjeta local, que hoy es líder en su categoría y ha alcanzado cobertura nacional.

En el año 2019, llegaron a constituirse en un ecosistema de productos y de servicios interconectados gracias al fortalecimiento de su negocio digital, a la par que avanzaron con solidez hacia un gobierno comprometido con la sustentabilidad económica, ambiental y social.

La evolución digital compromete a la empresa a estar más cerca y disponibles, para ello la tecnología permite interactuar con los clientes y la comunidad por diferentes medios, que se suman a la habitual presencia física en las ciudades.

En Naranja el cliente siempre está en el centro de las decisiones y su experiencia con la marca es fundamental para planificar la firma que se desea desarrollar. Es una empresa líder en experiencia con el cliente. En particular, por segundo año consecutivo la Consultora *WOW Customer Experience* reconoció a Naranja con el primer puesto en el *ranking* en la creación de experiencia de clientes. Se anticipan a las necesidades de los ellos ofreciendo servicios que solucionan y facilitan su vida, y lo hacen escuchando su voz a través de numerosos canales.

La administración de gobierno de la compañía se basa en una estrategia clara que la lleva a gestionar hoy pensando en el futuro, Naranja 2022, planteándose la reformulación

de la planificación estratégica. Los pilares de esta estrategia son la cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento. Esta se basa en que cada líder propone a sus colaboradores objetivos orientados a resultados que tienen en cuenta cada uno de estos pilares. De esta forma, cada uno de los equipos gestiona y trabaja teniendo siempre vigente su contribución al éxito de esa estrategia sostenible en el tiempo. El *problema* que tiene la empresa Tarjeta Naranja es que los costos de digitalizar los servicios que brinda exhiben una tendencia creciente en relación a los precios que logra fijar de la forma más competitivamente posible. Es decir que los costos de prestar un servicio financiero digitalizado crecen más que proporcional a los precios que fija, afectando la rentabilidad de la organización como un todo.

Como antecedentes se pueden mencionar:

Una propuesta de planificación estratégica con la finalidad de mejorar la gestión del Departamento de Tarjetas de Crédito e innovar sus servicios para brindar una atención al cliente de calidad. Los autores de dicho trabajo sostuvieron que la planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones del que hacer y el camino que debe recorrer una organización. Se propusieron planes operativos mediante el direccionamiento estratégico para el mejoramiento de los puntos débiles que ayudaran al crecimiento de departamento de tarjetas de crédito y el Banco emisor de la misma. (Castillo Vicente & Montalvo Rosero, 2012)

Por su parte, el trabajo de (Chacón Chacón, 2013) tuvo el objetivo de elaborar estrategias administrativas, financieras y de servicio que elevaran el nivel de gestión gerencial para optimizar y fortalecer el portafolio de productos y servicios de captaciones y colocaciones de calidad en la Cooperativa de Ahorro y Crédito San Antonio de Toacaso. El autor sostiene que la planificación estratégica en la Cooperativa de Ahorro y Crédito resultó ser una herramienta que permitió a la administración gerencial definir la dirección a seguir, plantear las sinergias para el logro de los objetivos, el conocimiento del producto y el compromiso con las metas predefinidas.

La planeación estrategia de acuerdo a (Payares, 2018) es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. La planificación estratégica es un instrumento de

dirección que permite a una organización prepararse y definir la forma de conseguir su objetivo para enfrentarse a los desafíos futuros de su entorno, orientando sus acciones hacia metas realistas y tomando decisiones estratégicas para el éxito de la compañía.

El presente reporte de caso resulta relevante de abordar dado que sin una planificación estratégica que logre captar los nuevos desafíos que tiene una empresa como Tarjeta Naranja, podría incidir negativamente en su crecimiento y desarrollo sostenible bajo los pilares de la cultura, la eficiencia y sobre todo la experiencia del cliente. Es una empresa que se caracteriza por el hecho de que las expectativas de clientes, comercios amigos, accionistas, proveedores y comunidad guarden una importancia a lo largo y ancho de sus operaciones. Los nuevos desafíos de la compañía, bajo una estrategia de crecimiento, y en un contexto de pandemia como la actual, impulsan a que su planeación estratégica este radicalizada en satisfacer a sus grupos de interés lo más efectiva y eficientemente posible, de forma de contener las ventas y consigo el nivel de *rentabilidad* esperado.

Análisis de situación

Dada la problemática consistente en que los costos de digitalizar los servicios financieros que brinda la empresa Tarjeta Naranja crecen más que proporcional al aumento de los precios de los productos, afectando la rentabilidad del negocio, se realiza el siguiente análisis de situación.

Análisis de Macro entorno

Modelo de PESTEL

El análisis se llevó a cabo siguiendo la estructura del modelo PESTEL, identificando los factores Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.

En cuanto a lo *político*, siguiendo al (BCRA, 2020) para promover la estabilidad del sistema financiero, dicho organismo ejerce sus facultades de regulación prudencial y de supervisión de las entidades, llevando adelante un sistema de seguro de depósitos y cumpliendo la función de provisión de liquidez de última instancia. Por medio del Informe de Estabilidad Financiera, el BCRA da a conocer al público la situación del sistema financiero y publica información individual y agregada sobre el estado de situación de las entidades financieras, de manera de promover la transparencia de dicho sistema.

Uno de las consecuencias de la pandemia del covid-19 ha sido la proliferación de las ventas online y el pago con tarjetas de créditos. Es por ello, en la cámara de diputados avanza un proyecto que involucra la reducción del plazo de acreditación por ventas con tarjeta de crédito y/o debido. Modificar el plazo de acreditación va a afectar aún más la sostenibilidad y afectará también los objetivos de reactivar la economía a través del consumo interno (ABA, 2021).

En cuanto a lo *económico*, es importante mencionar que la pandemia de covid-19 siguió generando un contexto desafiante a nivel mundial en el primer trimestre de 2021. La volatilidad esperada en los mercados se muestra más contenida respecto al peor momento de la pandemia, aunque la situación es cambiante y se mantienen diversos frentes de riesgo. Las expectativas de crecimiento económico global siguen siendo débiles y con riesgos a la

baja. A pesar de esto, las rápidas y contundentes medidas de estímulo aplicadas por los gobiernos, junto con la ausencia de episodios de disrupción en los mercados financieros internacionales, permitieron que a partir de mayo del año 2020 se verificara una tendencia a la recuperación de los mercados que incluyó a los de economías emergentes (BCRA, 2020).

Con actividad económica debilitada a nivel global, un nuevo ajuste a la baja en las expectativas de crecimiento pondría mayor presión sobre el riesgo de crédito asociado a los agentes de economías emergentes (INDEC, 2020).

El acceso al financiamiento es de vital importancia para el desarrollo económico de un país ya que provee de capital a la actividad productiva y financia el consumo de las familias. Las principales variables del sistema financiero argentino evolucionaron por sobre las de la región, entre 2015 y 2019. El país escaló varias posiciones en los principales *ranking* de competitividad del sistema financiero del mundo. Esta evolución se observa, por ejemplo, en variables como el crédito doméstico al sector privado, los depósitos bancarios y sobre todo en el crédito hipotecario (ATACYC, 2020).

En cuanto a lo *social*, se puede decir que la inclusión financiera significa, para personas físicas y empresas, tener acceso a productos financieros útiles y asequibles que satisfagan sus necesidades (créditos, ahorros, pagos, etc.) prestados de manera responsable y sostenible. El acceso a servicios financieros facilita la vida cotidiana y ayuda a las familias y las empresas a planificar para todo, desde los objetivos a largo plazo hasta las emergencias imprevistas (Banco Mundial, 2021).

En particular, en Argentina, para contribuir a la consecución del objetivo de desarrollo sostenible N°4 de las Naciones Unidas, que busca garantizar una educación de calidad para todos, en 2019 se lograron capacitar a 2.163 personas a través de cuatro iniciativas: Programa de Educación Financiera, Taller de Finanzas Personales, Taller de Inclusión Financiera y Concurso Mi Primera Empresa.

La estrategia nacional de inclusión financiera tiene el objetivo es ampliar la cobertura geográfica del sistema financiero al prestar servicios financieros a través de canales alternativos que reduzcan las barreras de acceso y promoviendo la inclusión financiera. El acceso al crédito colabora con la promoción de la inclusión financiera brindando a personas en situación de vulnerabilidad la posibilidad de acceder a servicios

financieros (tradicionales y no tradicionales) en mejores condiciones comerciales (Ministerio de Hacienda, 2019).

En cuanto al factor *tecnológico*, los nuevos medios de pago impulsan la inclusión y el desarrollo del sistema financiero en el país. Con mayor uso de instrumentos de pago electrónico, los usuarios acceden a más y mejores oportunidades de crédito y ahorro, y menores costos. Además, se generan ahorros para todo el sistema derivados de la menor necesidad de gestionar billetes físicos. Un claro ejemplo fue la habilitación de las billeteras electrónicas que permiten el envío de fondos sin costo entre personas usando sus dispositivos móviles además de acceder al Pago Electrónico Inmediato (PEI) en conjunto con la tecnología QR.

La innovación financiera es la creación de nuevos productos y servicios financieros o el desarrollo de soluciones que mejoren los existentes. La aplicación de tecnologías de la información y de la comunicación dinamizan la innovación financiera, agilizando procesos, reduciendo costos y permitiendo llegar a nuevas personas usuarias. De este modo, la digitalización está transformando el sistema financiero (BCRA, 2020).

En cuanto al factor *ecológico*, se puede decir que la responsabilidad social empresarial en el sector financiero argentino es una práctica enfocada en campañas y modelos de gestión debido a que las entidades financieras que se encuentran en este sector se caracterizan por ofrecer productos intangibles cuyo propósito es contribuir con la solvencia de quienes los adquieren. Dentro de las prácticas más comunes en estas entidades se ve la creación de programas cuyo enfoque fundamental es contribuir con algunos pilares claves de la sociedad como la cultura, la comunidad, el medio ambiente etc.

Finalmente, en cuanto al factor *legal*, la Ley de Financiamiento Productivo, Ley 27.440 (2018) fue trascendental para generar los cambios normativos necesarios para la modernización del sistema financiero argentino y para desarrollar nuevos instrumentos de financiamiento para las PyMEs.

Por otro lado, por medio de la Comunicación “A” 5983 del BCRA, se flexibilizaron los requisitos para la apertura de sucursales y demás casas operativas de entidades financieras, eliminando el mecanismo de autorización previa para la apertura de sucursales, cuya tramitación en ocasiones podía llegar a extenderse durante más de un año.

Por otro lado, por medio de la Resolución general 4408 del año 2019, AFIP habilitó el pago de propinas equivalentes hasta 15% del total de la factura con tarjetas de crédito y débito (AFIP, 2019).

Análisis de Micro entorno

Modelo de fuerzas competitivas

A continuación se realizó el análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (1980), teniendo en cuenta el sector financiero como el objeto de análisis.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: el sector financiero argentino tiene una tendencia competitiva desde el punto de vista teórico. En principio mayor competencia permite generar mejores condiciones de acceso y utilización de servicios financieros para los clientes. A partir de diciembre de 2015 el BCRA ha tomado medidas para estimular la competencia en el sistema financiero argentino. Aun así, se puede decir que el sector tiene cierto poder de mercado para impedir la entrada de nuevos competidores. A ello, hay que sumarle la competencia directa que involucra el desarrollo de bancas digitales, quienes ofrecen similares servicios financieros a los de las empresas que conforman la actual industria del sector financiero argentino.

Rivalidad entre los competidores: el sistema financiero argentino implementó una tendencia hacia la concentración. Ello no significa que haya pocas entidades en la industria, sino que hay grandes entidades que concentren la mayor parte de los activos y depósitos del sistema, con entidades pequeñas que se dediquen solo a un aspecto en particular del negocio bancario y crediticio. Por ende, hay una rivalidad latente entre los diferentes actores del sector para poder ofrecer con más eficiencia sus servicios. Como en toda industria, al aumentar el volumen de negocios se logra una mayor eficiencia en los procesos, lo que repercute directamente en los costos de operar.

Poder de negociación de los proveedores: el poder de los proveedores es bajo. Los proveedores de las entidades que conforman el sistema financiero argentino logran hallar lazos con dichas entidades gracias a sus cláusulas éticas, sociales, medioambientales etc. Es decir, que para que un proveedor subsista en este mercado es menester que comparta dichos aspectos con la entidad financiera a la cual le provee o un servicio, o un bien, o un insumo, etc.

Poder de negociación de los clientes: el poder de los clientes es relativamente alto. La disponibilidad de información y las tecnologías de comunicación favorece a que los consumidores estén más informados sobre las diversas alternativas de servicios financieros que ofrecen las entidades del sector. Si bien la información no es perfecta, es mucho menos asimétrica que en décadas pasadas. Además, las políticas de inclusión financiera hacen que los consumidores estén educados para elegir el mejor servicio financiero, o la mejor tarjeta de crédito, etc.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: se pueden mencionar como productos sustitutos a los ofrecidos por una banca totalmente digital como Brubank, Wilobank, etc. Además, los sistemas de cuentas corrientes comerciales, han vuelto a tomar tenor entre los usuarios que son adversos en utilizar una tarjeta de crédito para financiar una compra determinada.

Análisis Interno

Cadena de Valor

Actividades tipo primarias

Operaciones: Tarjeta Naranja está en cada una de las 23 provincias argentinas, con 202 sucursales, entre las que se encuentran 154 sucursales, 22 MUN (mini unidades de negocio), 20 receptorías, 4 stands o mini locales en paseos comerciales y 2 locales para

operaciones virtuales. Es importante mencionar que el proceso de digitalización de los servicios financieros y no financieros ha permitido llegar a vastos rincones del país, en un territorio sumamente amplio, con multiplicidad de necesidades de financiación por parte de los clientes y sobretodo garantizando un servicios pensado para que la experiencia de ellos sea única y totalmente diferente con respecto a su competencia.

Logística: por tratarse de una empresa de servicios, la actividad de logística se encuentra tercerizada. Por ejemplo, la distribución de las tarjetas plásticas de crédito o los resúmenes de cuenta en soporte papel.

Marketing y Ventas: se emplearon herramientas de *cross-selling* que permitieron aumentar las ventas de productos como HBO Go, préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales.

El área de Marketing expuso, desde sus comienzos, un desarrollo informal, y poco organizado, que en la actualidad exhibe la necesidad de formalizar los procedimientos que desarrolla y contenerlos en un manual que brinde las herramientas para una estructura formal y le permita optimizar el uso de recursos.

Además de sus Casas Naranja, los trabajadores se encuentra en: canales online, líneas directas 24 horas y redes sociales.

Servicios: Tarjeta Naranja posee como foco al cliente y la calidad con calidez es una frase muy vinculada a sus relaciones con las personas. La irrupción de Naranja en el mundo digital la ha llevado a generar una mirada adicional basada en facilidad con felicidad. La empresa trabaja en torno a la satisfacción del cliente.

Actividades tipo de apoyo

Infraestructura de la empresa: En el año 2019 se inauguraron las primeras ocho Sucursales del Futuro, donde la atención personal se ajusta con la interacción digital para resolver en el primer contacto sus gestiones. En el marco de su proyecto estratégico, en 2019 remodelaron 8 filiales (del Futuro), y en otras 12 extendieron un plan de incorporación de terminales de

autoconsulta para fortalecer la migración hacia canales digitales. Al mismo tiempo, abrieron una sucursal en Pacheco (Buenos Aires) y realizaron dos mudanzas (Villa Mercedes y O' Higgins) y una remodelación integral de una sucursal en Mendoza.

La estrategia de sustentabilidad contempla el requisito de que cada remodelación, apertura o diseño de Casas Naranja prevea las condiciones necesarias para ser accesibles. Rampas de acceso, sanitarios adaptados y ascensores forman parte de sus proyectos

Gestión de recursos humanos: La compañía promueve ambientes laborales donde las personas se sientan libres para expresarse y ser auténticas, siempre instando a conservar diálogos profesionales y abiertos. Buscan perfiles disruptivos, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y visión exponencial del futuro. Personas reflexivas que contribuyan con nuevas ópticas y forma de hacer, tanto a la compañía como a los proyectos que integran.

Además, la compañía da prioridad al crecimiento personal y profesional de sus talentos, especialmente, a través de convocatorias y búsquedas internas.

Desarrollo tecnológico: En 2017 Tarjeta Naranja comenzó un proceso de transformación, con foco en la evolución del modelo de atención y en la experiencia del cliente omnicanal. Para ello, fue necesario el desarrollo de nuevas tecnologías que permitiesen la digitalización de sus servicios, la analítica avanzada de datos y surgimiento de Naranja X, la Fintech. En septiembre de 2019 se lanzó Naranja X, una compañía de tecnología que desarrolló una aplicación para el celular con una cuenta que permite enviar o recibir dinero, recargar de celular y de las tarjetas de transporte en 21 de las 23 provincias del país, comprar y vender dólares, entre otras funciones.

Aprovisionamiento: Naranja trabaja junto con proveedores que comparten sus convicciones y, principalmente, su ética. Con el objetivo de potenciar juntos la sustentabilidad, todos los acuerdos de contratación cuentan con cláusulas enfocadas en aspectos éticos, sociales, laborales, de derechos humanos, medioambientales y técnicos.

Una de las características de Naranja es que eligen proveedores nacionales. Su cadena de suministro, conformada en su mayoría por pymes del país, se divide en: proveedores de

producción, ofreciendo servicios e insumos para el *core* de la compañía, y proveedores de soporte, necesarios para la operatoria de la empresa.

Una política clara para la búsqueda, selección y evaluación de los proveedores, se realiza a través de la plataforma de registro y clasificación de la compañía.

Se puede decir que la actividad primaria que agrega mayor valor relativo es la de operaciones, ya que tiene actividades económicas en todos los puntos del país. Por su parte, la actividad de apoyo que agrega mayor valor relativo es la de gestión de recursos humanos ya que la empresa trabaja para fortalecer un clima de trabajo de vanguardia para el desarrollo profesional que sus integrantes traducen en un excelente trato con los clientes actuales y potenciales. Esto le permite a Tarjeta Naranja liderar por diferenciación.

Análisis DAFO

Para realizar el diagnóstico organizacional se optó por utilizar la matriz FODA.

Fortalezas

- ✓ Liderazgo de la empresa en el sector financiero como no financiero.
- ✓ Infraestructura y el desarrollo tecnológico: permite brindar servicios de altísima calidad a sus clientes.
- ✓ Trayectoria de la empresa a lo largo y ancho del país: es muy reconocida en cualquier punto del territorio nacional.
- ✓ Excelente clima de trabajo para el desarrollo profesional: la cultura está orientada en las personas más que en los resultados.
- ✓ Crecimiento sostenido en el tiempo: permitiendo aumentar el tamaño de la cartera de sus clientes.
- ✓ Obtención de certificaciones ISO: favorece los altos estándares de calidad de los servicios prestados.
- ✓ Solvencia económica y financiera: permite orientar recursos a nuevas inversiones capaces de mejorar el servicio al cliente.

- ✓ Alto nivel de satisfacción de los clientes: su trabajo está estrictamente orientado a crear excelentes experiencias para los consumidores de sus servicios.

Oportunidades

- ✓ Crecimiento de la demanda de servicios financieros, entre los cuales se pueden mencionar medios de pago, depósitos, etc.
- ✓ El plan de inclusión financiera impulsada por el banco central: garantiza el alcance de los servicios financieros a diversas personas más vulnerables.
- ✓ Desarrollo tecnológico de las *app* en todo el mundo: favorece la velocidad y omnicanalidad de los servicios financieros que el mercado brinda.
- ✓ Aumento del consumo vía internet: favorece que más cantidad de personas tengan acceso a los servicios financieros y no financieros que ofrece el sector.

Debilidades

- ✓ Planificación estratégica inadecuada.
- ✓ Falta de un plan de marketing capaz de dar respuestas oportunas a las estrategias para mejorar las venta de los productos de la organización.
- ✓ Estructura organizacional piramidal y convencional que dificulta el proceso de toma de decisiones, el cual está concentrado.
- ✓ Elevados costos de mantenimiento y actualización de las nuevas tecnologías, que se suelen trasladar a las comisiones que pagan los clientes por la utilización de los servicios.

Amenazas

- ✓ La situación macroeconómica de argentina: elevada inflación, recesión, pobreza e inestabilidad cambiaria.
- ✓ Caída del consumo interno a financiarse con tarjetas de crédito.
- ✓ Elevada presión fiscal a nivel nacional y provincial sobre los servicios financieros.
- ✓ Fuertes regulaciones de la autoridad monetaria que terminan desincentivando la inversión privada.

- ✓ Crecimiento de la competencia directa e indirecta: es una amenaza que motiva a que el mercado sea más eficiente.

Una de las fortalezas que más se destacan en la empresa Tarjeta Naranja es lo que se conoce como pirámide invertida, es decir que toda la organización esta puesta al servicio de los clientes, considerándolos el presente y el futuro de la compañía. Aun así, ello no fuese posible sino existiese un excelente clima de trabajo que garantice el desarrollo de las habilidades de los diversos recursos humanos en cada una de las áreas de la empresa. Otra fortaleza tiene que ver el liderazgo y la trayectoria de la empresa en un mercado donde la competencia es elevada. Con más de cincuenta años de historia, la experiencia en el mercado es algo que la caracteriza. Por su parte, la infraestructura tecnológica es algo para resaltar en dicha empresa, ya que ha marcado tendencia desde el surgimiento de las sucursales del futuro, la digitalización de muchos de sus servicios financieros y no financieros, etc.

Estas fortalezas deben ser capitalizadas para aprovechar al máximo las oportunidades que el mercado ofrece, aun en un contexto de pandemia. El aumento en la demanda de servicios financieros es un notable aspecto que Tarjeta Naranja aprovecha para colocar sus productos en el marco de la diferenciación con su competencia. Asimismo, las políticas de inclusión financiera, impulsadas por el estado argentino, permiten que empresas como la analizada, tengan la oportunidad de diseñar servicios financieros y no financieros acordes para los diversos segmentos de la población. Por otro lado, el desarrollo de las *apps* y el crecimiento vertiginoso del uso de internet para realizar operaciones permite que las empresas puedan llegar a rincones del país que antes era impensado desde el punto de vista físico.

Como amenazas, se pueden mencionar, a la crítica situación macro económica de Argentina, con elevada inflación, recesión, caída del consumo doméstico, etc. La fuerte intervención del estado en la actividad privada genera un desincentivo en la inversión por parte del sector que se ve agobiado por la multiplicidad de impuestos y regulaciones de precios.

Finalmente, la ineptitud de una planificación estratégica capaz de dar respuesta a los cambios vertiginosos de una organización tan dinamizadora como lo es Tarjeta Naranja se

configura como una debilidad. A ello se suman los altos costos de operaciones y mantenimiento, la falta de un plan de *marketing* adecuado para vender mejor sus servicios y una estructura piramidal que no favorece a que las decisiones sean más descentralizadas en una organización que crece a pasos agigantados.

Análisis Específico

Para el análisis específico se utilizó la matriz de crecimiento-participación, conocida como matriz BCG. Para ello, se analizaron los productos que ofrece la unidad de negocio estratégica. Así:

Cuadrante estrella: se encuentran los productos de financiación de acuerdo con cada segmento de clientes detectado. Los préstamos resultan ser productos estrella en Tarjeta Naranja que generan amplias ganancias para el negocio y los consumidores los utilizan cada día más dado los costos de mantenimiento, la accesibilidad y la facilidad para obtenerlos.

Cuadrante de signos de interrogación: se encuentran los servicios de naranja online por medio de la *app*. Nos son productos estrellas, pero los consumidores, dado el actual contexto de pandemia, han comenzado a utilizarlo de forma masiva, ya que el son de fácil accesibilidad desde la web.

Cuadrante representado por un perro: se ubican los seguros y asistencia, dado que la empresa tiene poca experiencia en éste tipo de productos, los cuales generan altas posibilidades de tener pérdidas. En general, los consumidores no están satisfechos con estos servicios y recurren a compañías de seguros especializadas para celebrar las pólizas de seguros respectivas.

Cuadrante de la vaca lechera: se encuentras las tarjetas de crédito que ofrece la empresa Tarjeta Naranja, las cuales generan una fuente de ingresos constante y/o sostenible en el tiempo y muy redituable para el negocio.

Estructura, Cultura y Estrategia

Para visualizar las principales relaciones formales, las organizaciones se sirven de los organigramas; una forma gráfica que muestra las funciones principales, la relación que existe entre ellas y los canales de autoridad. A continuación, se expone en la Ilustración 1 el organigrama de la empresa objeto de estudio:

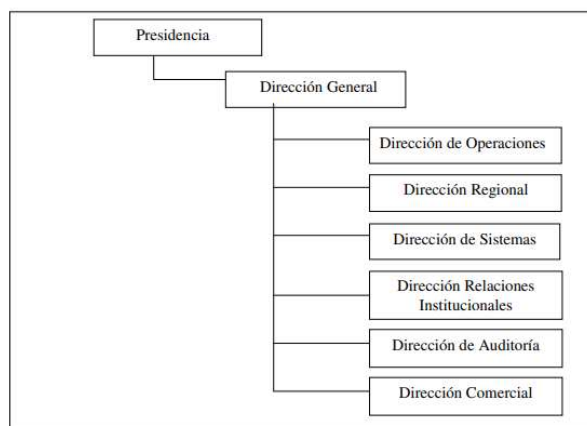


Ilustración 1. Organigrama

Fuente: Naranja (2018).

La estructura organizacional es jerárquica donde es posible encontrar un extenso organigrama, encabezado por el presidente y fundador de la compañía, David Ruda, por quien pasan las decisiones más importantes y las ideas más innovadoras; escoltado por Julián Bravo, Director General. De la dirección general se desprenden las distintas direcciones que estructuran esta compañía como la de operaciones, regional, sistemas, etc.

La cultura organizacional es del tipo orientada a las personas, donde la filosofía de trabajo está basada en la amistad, el respeto y la comunicación permitiendo posicionar a la empresa entre las compañías con mejor clima laboral en Argentina. La evolución en este sentido se expande a través de los diferentes negocios basados en la tecnología y con el claro objetivo de conectar a la gente con experiencias únicas.

La compañía posee una estrategia de crecimiento continuo focalizada en el primer cuadrante de la matriz de Ansoff, penetración de mercado. La razón fundamental es la estrategia de crecimiento que tiene Tarjeta Naranja y su irrupción en el desarrollo de nuevas tecnologías para ofrecer sus servicios financieros de altísima calidad.

Marco Teórico

Dado que el objetivo general del presente trabajo es el diseño de la reformulación de la planificación estratégica para la empresa Tarjeta Naranja, se abordaron los siguientes temas: planificación estratégica, estrategia de diferenciación y sistema financiero argentino.

Planificación estratégica

En la actualidad, de acuerdo a los autores (García Guilian et al., 2017) las empresas buscan ser más eficaces, como resultado de la competencia que el mercado mundial establece entre ellas, de allí que sea un requisito organizacional la implementación de herramientas y estrategias para alcanzar adecuadamente los objetivos trazados, dentro de su proceso de planeación estratégica. Partiendo de lo más general a lo más específico y siguiendo a (Romero, 2015) se puede decir que en un mundo de recursos limitados, especialmente en el ámbito del sector lucrativo, la planificación es una potente herramienta que permite decidir cómo optimizarlos. Nos ayuda a tomar decisiones sobre la priorización de los objetivos, problemas y necesidades, y seleccionar el método más adecuado para efectuar una intervención de calidad. En particular, la planificación estratégica, de acuerdo a aquel autor, es la herramienta que utiliza una organización para el diagnóstico, el análisis, la reflexión y la toma de decisiones, sobre sus objetivos y el enfoque de sus actividades futuras, para alinearse a los cambios y las demandas del entorno de acuerdo con su razón de ser. Al respecto (Aybar, 2013) menciona que la alineación estratégica de la organización implica alinear los objetivos, planes, actividades colectivas e individuales de las unidades de la empresa y sus subsidiarias, de las áreas orgánicas y funcionales, de los puestos de trabajo y entorno en el que está inmersa la organización. Una concepción más global, de planificación estratégica, es la que afirma (Vicuña, 2017) quien sostiene que la planificación estratégica se centra principalmente en establecer directrices, objetivos y estrategias de carácter general, por tanto, gira en torno a elementos que se situarían en la cúspide de los niveles de planificación de una organización. La planificación estratégica tiene un mayor alcance, ya que suele abarcar a la organización en su conjunto.

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. (García Guiliany et.al, 2017)

Luego de la revisión literaria de estos autores, se adhiere a la concepción de (Vicuña, 2017) quien aporta una concepción más integral de lo que es la planificación estratégica. Si bien esta acepción no difiere de lo que establecen el resto de los autores quienes afirman que la planificación estratégica dota a una empresa de capacidad para anticiparse y decidir sobre la dirección más eficiente.

Estrategia de diferenciación

Lograr posicionarse en la mente del consumidor, para (López Quesada, 2017) es un reto para cualquier empresa. Las organizaciones, bajo un escenario de mercado tan competitivo, necesitan destacarse entre los de la competencia, ser número uno en la lista de preferencia del consumidor para que a la hora de comprar y consumir elijan su producto. Al respecto, la estrategia de diferenciación se manifiesta en la manera en la que la firma hace negocios y establece comunicación con los consumidores o clientes, en el código de ética y las acciones de responsabilidad social que despliegue la compañía, en el nivel de reputación y credibilidad que pueda ganar dentro de un contexto dado. (Pérez Medina, 2015)

Cualquier organización que busque desarrollar una profunda orientación a las ventas y al cliente no puede dejar de considerar, de acuerdo a (Best, 2016) los siguientes tres aspectos:

- ✓ El enfoque en el consumidor/cliente: permite desarrollar estrategias de marketing orientadas a la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- ✓ La orientación hacia la competencia: aporta conocimiento sobre la posición competitiva de la organización, potenciando el desarrollo de eficiencias internas o externas.
- ✓ El trabajo en equipo: implica coordinar grupos de trabajo dentro de la organización con el objetivo de impulsar soluciones para los clientes.

Sistema financiero

El aumento sostenido de la actividad económica y la estabilidad monetaria, junto a la institucionalización del bimonetarismo de los depósitos y en las transacciones generaron una expansión de los servicios financieros (Moya, 2012). Según las definiciones más recientes, la inclusión financiera tiene tres dimensiones: acceso, uso y calidad. El acceso significa la posibilidad de usar los servicios y los productos de las instituciones del sistema financiero formal o la facilidad con la cual los individuos pueden acceder a los servicios y productos financieros disponibles en las instituciones formales. El uso se refiere a la utilización efectiva de los productos financieros, en cuanto a regularidad y frecuencia, así como también al objetivo con el que se usa el sistema financiero. Finalmente, la calidad se especifica en términos de las características del acceso y el uso bajo la concepción de la innovación en los servicios financieros. (Woyecheszen & Rossi, 2018)

Muchas organizaciones innovadoras han extrapolado el concepto de *entrepreneurs* al interior de la organización en lo que denominan *intrapreneurs*. Para que el *intrapreneurismo* fomente la innovación y la creatividad en las organizaciones deben surgir productos o servicios a través del proceso creativo de los líderes. (Chapt & Asuaga, 2010)

Finalmente, integrando todos los conceptos abordados en esta sección del trabajo se optó por la visión expuesta por (Vicuña, 2017) concluyendo que la planificación estratégica es un proceso que a una empresa, tal como Tarjeta Naranja, anticiparse debidamente a las decisiones que debe tomar en un contexto sumamente dinámico que obliga a las organizaciones a planificar todas sus acciones.

Como cierre de esta sección, se puede decir que la planificación estratégica es una herramienta que le aporta a una organización, tal como la abordada en este trabajo, una mayor previsibilidad sobre sus planes de acción en el largo plazo.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

Dado el proceso de digitalización de los servicios financieros y no financieros que ofrece la empresa Tarjeta Naranja, se puede decir que el problema es que los costos de dicha digitalización crecen más que proporcional a los precios que la compañía puede fijar para mantener la competitividad en un mercado sumamente dinámico. Esta situación afecta directamente la rentabilidad de la organización puesto que sus resultados se ven erosionados por costos crecientes y precios relativamente constantes para conservar clientela.

Justificación del problema

El problema resulta relevante de ser abordado ya que, de no contar una reformulación de la planificación estratégica adecuada para un contexto caracterizado por la digitalización de los servicios ofrecidos, la empresa puede tomar decisiones erróneas que pongan en peligro la supervivencia en un escenario sumamente competitivo donde el liderazgo en diferenciación con los clientes es la panacea para lograr y promover óptimas experiencias en cuanto a la utilización de los productos que están al alcance de ellos, garantizando un nivel de satisfacción alto, mejorando la participación en el mercado, llegando a nuevos clientes y por ende optimizando la rentabilidad empresarial. La diferenciación se lograra por medio de precios competitivos en el marco de afinar los costos de prestación de servicios financieros y no financieros.

Conclusión diagnostica

Planear el futuro es crucial para estar preparados para los cambios que se avecinan en un mundo globalizado y competitivo hacia el cual el sector financiero se dirige.

Teniendo en cuenta que la principal debilidad de la empresa Tarjeta Naranja radica en que su planificación estratégica no resulta ser adecuada para liderar en diferenciación y bajo un contexto macroeconómico dificultoso, con elevada inflación, recesión, etc., que constituye la principal amenaza, se concluye que la empresa objeto de estudio requiere un

verdadera reformulación de su planificación estratégica que le permita anticiparse al futuro, dotándola de capacidad para responder a los cambios internos, y en especial, los externos para generar niveles de competitividad que la posicionen como empresa líder.

El caso es destacable, ya que el contexto actual de pandemia ha obligado a que muchas organizaciones hagan un uso eficiente de los mecanismos de digitalización de sus procesos y/o servicios, evitando la opresión de sus operaciones y consigo la reducción de las ventas. Además, esta estrategia permitirá llegar a nuevos clientes lo largo y el ancho del país, acercando soluciones financieras al alcance de los individuos. Los planes de acción deben coordinar los recursos disponibles para alcanzar objetivos concretos y vigentes para una organización en crecimiento como la que se analiza en este trabajo.

El resultado que se espera obtener, con la reformulación de la planificación estratégica, es que la empresa Tarjeta Naranja logre:

1. Mejorar el proceso de toma de decisiones, dotando a la empresa de mayor previsibilidad sobre el escenario mediato e inmediato.
2. Asignar los recursos disponibles entre las necesidades primordiales que tiene la empresa bajo la mirada de una estrategia de diferenciación.
3. Promover que los individuos de la organización se sientan parte de la misma, teniendo en claro cuáles sean los objetivos a alcanzar.
4. Plasmar sus estrategias de digitalización de servicios financieros y no financieros en una planificación estratégica efectiva.

Propuesta

En primer lugar se realiza una actualización de la misión, visión y valores de la empresa Tarjeta Naranja para que sean congruentes entre sí. Luego se definen una serie de políticas corporativas en consonancia con los elementos previamente definidos. Luego se definirán el objetivo estratégico y los específicos para finalmente detallar la implementación de la planificación estratégica confeccionada.

Misión propuesta

Satisfacer las necesidades de los clientes brindando servicios financieros y no financieros digitalizados bajo una relación precio-calidad sumamente competitivo para poder crecer en el mercado.

Visión propuesta

Ser una empresa líder como prestadora de servicios financieros y no financieros, por medio de la digitalización de dichos servicios, acercando soluciones al alcance inmediato de cada cliente en cualquier lugar donde la conectividad sea factible.

Valores propuestos

- ✓ Respeto y honestidad por el cliente.
- ✓ Esfuerzo para satisfacer las necesidades del cliente.
- ✓ Innovación tecnológica de vanguardia.
- ✓ Responsabilidad social empresarial.
- ✓ Trabajo en equipo para generar sinergia.
- ✓ Confianza.

Políticas propuestas

- ✓ Optimizar la rentabilidad de la empresa a través de la reducción de los costos de digitalización de servicios financieros y no financieros. .
- ✓ Maximizar la rentabilidad de la empresa por medio del liderazgo en precios como estrategia de diferenciación.
- ✓ Forjar una relación con los clientes de confianza y honestidad en cuanto a los precios de los servicios y la calidad de los mismos.
- ✓ Promover un espacio de trabajo que beneficie el desarrollo de las competencias individuales de los empleados.

Objetivo general

Aumentar la rentabilidad de Tarjeta Naranja, ubicada en la Provincia de Córdoba, en un 5% anual, bajo el escenario de la digitalización de servicios financieros y no financieros para el año 2024.

Estrategia

La estrategia central que se propone es la de liderar en costos para poder establecer precios más competitivos en relación a una competencia creciente. Para ello es necesario refinar la estructura de costeo de los servicios financieros y no financieros para reducir la tendencia creciente de dichos costos como incidencia en la formación de los precios de los productos que ofrece Tarjeta Naranja.

Fundamentación: se opta por esta estrategia dado que el liderazgo en costos garantizara que la organización sea competitiva en relación a la fuerte competencia que existe en el mercado. Para ello, hay que tener en cuenta que dentro de la formación de los precios, la incidencia de los costos de la digitalización tiene un peso significativo que debiese ser minimizado.

Objetivos específicos

1. Objetivo: aumentar los ingresos de Tarjeta Naranja en una 5% anual teniendo en cuenta la existencia de una demanda creciente de servicios financieros y no financieros.

Estrategia: para ello es importante liderar en precios. La relación precio-calidad es crucial para conservar la clientela generada e incrementarla de tal forma de mejorar los niveles de ingresos de la compañía.

Fundamentación: se enfoca en una estrategia de liderar en costos y en precios. Dado que el componente de mayor incidencia sobre la formación de precios de los servicios financieros y no financieros es el costo que resulta de digitalizarlos, es preciso reducirlos para poder fijar precios sumamente competitivos en relación a la competencia creciente.

2. Objetivo: reducir los costos de la digitalización de los servicios financieros y no financieros en Tarjeta Naranja en una 10% anual teniendo en cuenta la manutención de una relación precio-calidad competitivo.

Estrategia: se enfoca en el liderazgo en costos por medio del empleo de un sistema de costeo no tradicional como el basado en clientes.

Fundamentación: enfocarse en el liderazgo de los costos de la digitalización de servicios financieros y no financieros resultaría efectivo dado que permitiría fijar precios competitivos y por ende mejorar la rentabilidad empresarial.

3. Objetivo: aumentar el nivel de satisfacción de los clientes que utilicen servicios financieros y no financieros digitalizados en un 10% anual.

Estrategia: la capacitación de alta calidad, como estrategia de diferenciación, promueve que los empleados puedan dar respuestas concretas a las problemáticas que tengas los clientes en cuanto al empleo de los servicios financieros y no financieros digitalizados.

Fundamentación: si se demuestra que el personal está bien calificado y capacidad, no solo el clima de trabajo mejora, sino que también se potencian las habilidades y competencias individuales en post de mejorar las ventas y por ende la rentabilidad del negocio.

Alcance y Limitaciones

Se aborda un tema en materia de planificación estratégica para la organización Tarjeta Naranja. El trabajo se realizó abarcando el primer semestre del año 2021, para lograr implementar dicha planificación a partir del 15 de julio del mismo año. Por tratarse de un reporte de caso para una organización en particular, el ámbito geográfico se define como la Provincia de Córdoba, Argentina. De acuerdo con los objetivos, será un estudio de tipo mixto y descriptiva.

Durante la realización del trabajo no se presentaron dificultades o limitaciones que pudiesen afectar la ejecución del mismo. La ejecución de la investigación fue viable, en razón que se contó con los recursos necesarios para su normal y corriente desarrollo.

<i>Planes de acción</i>	<i>Detalle</i>
<p><i>Plan 1: Sistema de costeo Kaizen y gestión del costo objetivo</i></p>	<p>El sistema de costes Kaizen es la mejora continua aplicada a la reducción de costes en la fase de fabricación de servicio.</p> <p>El sistema de costos Kaizen buscaría reducir costos a través de mejoras específicas en los procesos de digitalización de los servicios financieros y no financieros de la empresa Tarjeta Naranja. No cambia toda la estructura de los costos en general, sólo se proponen pequeños cambios que, aplicados de manera constante y sistemática, a largo plazo, producen reducciones significativas en los costos utilizados en la prestación de los servicios. Entonces, se proponen los siguientes cambios:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mejoramiento de la calidad del servicio financiero y no financiero por medio de una atención personalizada. Se propone tercerizar la capacitación periódica del sector de servicios de atención al cliente (Ver siguientes planes de acción). ✓ Mejoramiento de la productividad por medio del empleo de sistema de gestión interno que permita responder las respuestas de los clientes en forma automática. Se propone contratar a un desarrollador de sistemas para el desarrollo e implementación del mismo. ✓ Reducción del tiempo total del ciclo, es decir los tiempos de espera para que la solución a un cliente sea oportuna. Se propone la automatización del sistema de atención de quejas de los clientes. <p>Estas propuestas no solo ayudaran a reducir los costos sino que también contribuirán al mejoramiento de la calidad de los servicios prestados por Tarjeta Naranja y en la organización de procesos dentro de la empresa.</p>

	<p>En complemento se propone implementar un proceso de Gestión del Costo Objetivo para la digitalización de servicios financieros y no financieros:</p> <p>Etapa 1. Planificación del Servicio: el plan del nuevo servicio digitalizado se resume en un documento o tabla que define y clarifica los requerimientos del diseño.</p> <p>Etapa 2. Diseño del concepto: en esta etapa, se define el concepto básico, el precio normal de venta y el costo objetivo alcanzable para el nuevo servicio digitalizado, utilizando como base los requerimientos del diseño.</p> <p>Etapa 3 .Diseño básico: el objetivo de esta etapa es dibujar un plano general del servicio basándose en el costo objetivo.</p> <p>Etapa 4. Diseño detallado: se escriben en esta etapa las especificaciones de prestar el servicio en base al esquema del diseño general y del costo objetivo.</p> <p>Etapa 5. Elaboración del Servicio: se procede a diseñar el sistema de prestación del servicio automatizado y digitalizado, y se determinan métodos y procesos de elaboración que hagan posible ajustarse al costo objetivo. Para el diseño del sistema se contratara a un programador especializado en costos.</p>
<p><i>Plan 2: Capacitación de servicio de post venta</i></p>	<p>Si bien una empresa tendría muchas dificultades para sobrevivir sin conseguir nuevos clientes y crecer, lo cierto es que este tipo de estrategia no es suficiente, sino que es crucial conservar a la cartera de cliente constituida. Por ello, se propone llevar a cabo un proceso de capacitación de los empleados dedicados al servicio de post de venta de servicios financieros y no financieros en la empresa Tarjeta Naranja para que adquieran herramientas de retención y fidelización que aplicadas en determinado casos, genere que el cliente no se vaya con un competidor cercano. Se</p>

	<p>propone tercerizar dicha capacitación a cargo de un capacitador especializado en la temática de Estrategias de Fidelización y Retención de Clientes. Las capacitaciones tendrían una frecuencia trimestral y un proceso de evaluación de desempeño para poder tomar las medidas concretas para optimizar la atención post venta en el marco de la digitalización de los servicios financieros y no financieros de la empresa Tarjeta Naranja.</p>
<p><i>Plan 3: Capacitación de vendedores.</i></p>	<p>La digitalización de los servicios financieros y no financieros resulta ser un verdadero avance tecnológico que promueve la productividad de los vendedores. Al mismo tiempo impulsa a fortalecer su capacitación para brindar un servicio de alta calidad percibida.</p> <p>Se propone el siguiente tipo de capacitación: <i>Capacitación en competencias digitales</i>, es decir el uso crítico y seguro de las Tecnologías de la Sociedad de la Información para el trabajo y la comunicación organizacional.</p> <p>Se propone tercerizar la capacitación a cargo del Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET) quienes brindan un curso especialmente adaptado para que los vendedores adquieran aquel tipo de competencias al momento de vender. Esta capacitación permitirá desarrollar las destrezas indispensables para un uso crítico y seguro de las tecnologías digitales que conforman hoy un núcleo importante para la educación técnica en las organizaciones en tiempos de pandemia.</p> <p>La capacitación tendrá una duración de 40 hs y un periodo de evaluación de desempeño durante 5 horas adicionales.</p>

Ilustración 2. Planes de acción

Fuente: Elaboración propia.

Recursos, tiempos y presupuestos necesarios

Para la realización del presupuesto, se decidió consultar a MGM consultores, quien no solo brinda consultoría en base a optimización de costos sino también es especialista en desarrollo e implementación de *software* para administrar costos. El contacto de dicha consultora es: mgm_consultas@mgmconsultores.com.ar

Acción	Recursos		Días presupuestado	Presupuesto en \$
	Humanos	Económicos		
Desarrollar un sistema de respuesta automática para clientes	Programador	Diseño: \$400,000; Implementación: \$550,000	30	\$ 950.000,00
Capacitación de los empleados de servicio de post-venta	Capacitador	Especialista: \$70.000 por cada capacitación de 15 empleados de atención al cliente.	25	\$ 140.000,00
Capacitar a vendedores en competencias digitales	Tercerizado en Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET)	Capacitación de 15 vendedores: \$90,000	25	\$ 360.000,00
Evaluar el desempeño de las capacitaciones	Capacitador	Evaluación y confección de informes: \$45,000 por grupo de 15 empleados	10	\$ 180.000,00
Total				\$ 1.630.000,00

Ilustración 3. Recursos, tiempos y presupuesto.

Elaboración propia en base a consulta realizada a Consultora.

Diagrama de Gantt

A continuación se presenta el diagrama de Gantt, con un plazo total de 90 días y un costo de \$1.630.000.

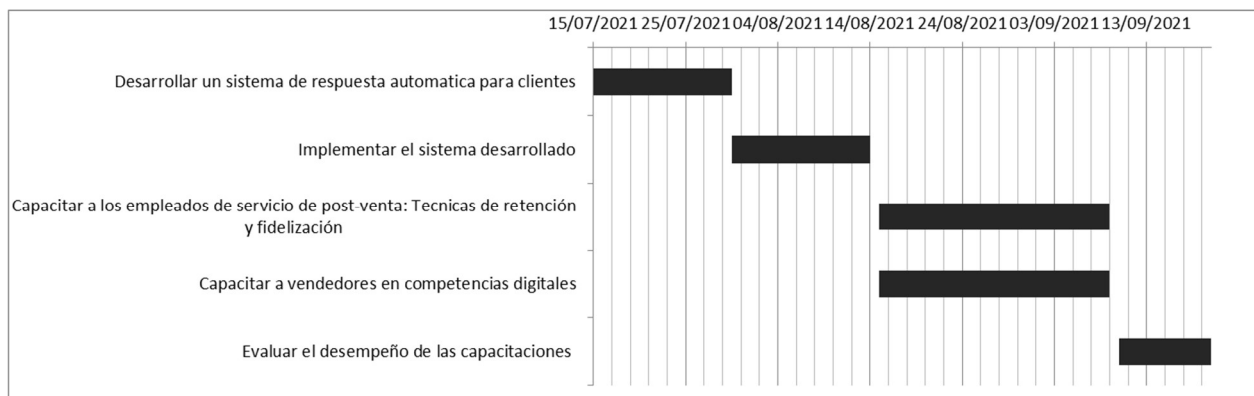


Ilustración 4. Diagrama de Gantt.

Elaboración Propia.

Evaluación del proyecto

A continuación se exponen las medidas de VAN, TIR y ROI calculados en base al *cash flow* para cuatro años. Los supuestos o premisas que fueron empleados para la confección del flujo de fondos se encuentran adjuntos en el Anexo I.

VAN	\$	26.246.724,86
TIR		141%
ROI		11%

Ilustración 5. Criterios de evaluación de la propuesta.

Elaboración Propia en base a Ilustración 6.

Como se puede observar, la VAN es positiva, es decir que el propuesta agrega valor a la empresa. La TIR es mayor que la tasa de rendimiento requerida o de corte empleada, la de las Leliq, con lo cual la propuesta es aceptable.

A continuación se expone el flujo de fondos para los cuatro años considerados para poder evaluar la propuesta. En la Ilustración 9 se expone el desglose mensual del primer año del flujo, es decir 2021.

Empresa: Tarjeta Naranja				
Concepto (en miles de pesos)	2021	2022	2023	2024
Ingresos				
Por prestación de servicios	\$ 56.059.300,50	\$ 77.922.427,70	\$ 101.455.000,86	\$ 132.398.776,12
Plan de acción 1	\$ 560.593,01	\$ 779.224,28	\$ 1.014.550,01	\$ 1.323.987,76
Plan de acción 2	\$ 840.889,51	\$ 1.168.836,42	\$ 1.521.825,01	\$ 1.985.981,64
Plan de acción 3	\$ 560.593,01	\$ 779.224,28	\$ 1.014.550,01	\$ 1.323.987,76
Total de ingresos	\$ 58.021.376,02	\$ 80.649.712,66	\$ 105.005.925,89	\$ 137.032.733,29
Egresos				
Costo de Mercadería Vendida	\$ 13.398.317,65	\$ 18.623.661,53	\$ 24.248.007,32	\$ 31.643.649,55
Gastos de Comercialización	\$ 861.250,05	\$ 1.197.137,57	\$ 1.558.673,12	\$ 2.034.068,42
Gastos Administrativos	\$ 14.459.507,10	\$ 20.098.714,87	\$ 26.168.526,76	\$ 34.149.927,42
Gastos Financieros	\$ 6.748.883,75	\$ 9.380.948,41	\$ 12.213.994,83	\$ 15.939.263,26
Subtotal	\$ 35.467.958,55	\$ 49.300.462,38	\$ 64.189.202,02	\$ 83.766.908,64
Plan de acción 1	\$ 950.000,00	\$ 1.330.000,00	\$ 1.862.000,00	\$ 2.606.800,00
Plan de acción 2	\$ 230.000,00	\$ 322.000,00	\$ 450.800,00	\$ 631.120,00
Plan de acción 3	\$ 450.000,00	\$ 630.000,00	\$ 882.000,00	\$ 1.234.800,00
Total de egresos	\$ 37.097.958,55	\$ 51.582.462,38	\$ 67.384.002,02	\$ 88.239.628,64
Utilidad Bruta	\$ 20.923.417,47	\$ 29.067.250,28	\$ 37.621.923,86	\$ 48.793.104,64
Impuesto a las ganancias 35%	-\$ 7.323.196,11	-\$ 10.173.537,60	-\$ 13.167.673,35	-\$ 17.077.586,63
Utilidad Neta con planes de acción	\$ 13.600.221,35	\$ 18.893.712,68	\$ 24.454.250,51	\$ 31.715.518,02

Ilustración 6. Cash Flow.

Elaboración Propia en base a Ilustración 7 y 8 de Anexo I. E Ilustración 9 y 10 de Anexo II.

Conclusiones y Recomendaciones

Teniendo en cuenta que la empresa Tarjeta Naranja planea llevar adelante el proyecto de digitalización de los servicios financiero y no financieros que ofrece, es preciso mencionar que los costos de hacerlo crecen más que proporcional a los precios de venta que la organización puede fijar en un sector donde la competencia es creciente. Es por ello que se propone una planificación estratégica para que la empresa pueda liderar los costos de digitalización de sus servicios de forma tal de poder fijar precios sumamente competitivos que permitan conservar a la cartera de clientes y al mismo tiempo mejorar la participación relativa de mercado. Todo ello, contribuyendo al aumento de la rentabilidad empresarial en un contexto donde el mercado digital crece a pasos agigantados.

Este reporte contribuye en brindar soluciones factibles para que la empresa Tarjeta Naranja pueda mejorar su rentabilidad en un escenario donde la panacea es conservar a los clientes y consigo las ventas generadas. Los planes de acción propuestos contribuyen a fortalecer el objetivo corporativo de la empresa siempre bajo la mirada de liderar los costos de digitalización de sus servicios financieros y no financieros.

Como fortaleza del trabajo se puede mencionar a la factibilidad de llevar a cabo los planes de acción en un marco donde mejorar la rentabilidad empresarial es el fin último. Así es que, al momento de evaluar el proyecto, se obtuvieron valores de la VAN y TIR benefactoras para que la empresa lleve a cabo las propuestas. La VAN es positiva, lo quiere decir que el proyecto agrega valor a la organización, y la TIR es mayor a la tasa de rendimiento requerida por los inversoras, lo que convalida el método de la VAN. En cuanto al ROI, se puede decir que el valor es prometedor, es decir que el rendimiento sobre la inversión es muy satisfactorio.

Se concluye que la planificación estratégica propuesta no solo es factible, sino también aceptable y benefactora para una organización que requiere optimizar sus estructuras de costos de digitalización de servicios financieros y no financieros ofrecidos. Es crucial que la planificación aporte un sentido común y de pertenencia a los objetivos estratégicos de la organización para evitar inconvenientes en su aplicación. El concepto de emprendedurismo se relaciona a la acción de emprender, de tomar una iniciativa, de

abordar un proyecto innovador como el presentado por medio de este trabajo. Es por ello, que se concluye que el emprendedurismo resulta ser una ideal solución a muchos de los problemas que las organizaciones, como Tarjeta Naranja, tienen para conservar el liderazgo al que han alcanzado a lo largo de su trayectoria. Sin lugar a dudas, resulta ser una herramienta que aporta mayor previsibilidad a las diversas oportunidades que el mercado ofrece para una organización líder como Tarjeta Naranja que busca diferenciarse por medio de la digitalización de los servicios financieros y no financieros que ofrece a sus clientes actuales y potenciales.

Finalmente, en cuanto a recomendaciones profesionales se puede mencionar:

- ✓ Asegurarse que todos los miembros de Tarjeta Naranja conozcan la misión, visión y valores organizacionales para hacerlos sentir parte de la misma.
- ✓ Realizar una medición del desempeño de los procesos internos una vez implementados los planes de acción propuestos.
- ✓ Medir el desempeño del personal luego de las capacitaciones propuestas en dicho trabajo.
- ✓ Plan de comunicación interna que permita que la información circule en la organización de manera formal, evitando malos entendidos al momento de transmitir la ejecución de los planes propuestos en este trabajo.

Referencias

- ABA (2021). *Recomendaciones para usuarios y empleados frente al avance de Covid-19*. Asociación de Bancos de Argentina. Recuperado el 14-04-2021 de <https://aba-argentina.com/recomendaciones-para-usuarios-y-empleados-frente-al-avance-de-covid-19/>
- ATACYC (2020). *Asociación de Tarjetas de Créditos y Compras*. Recuperado el 14-04-2021 de <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/desarrollo-financiero-argentino25-06.pdf>
- Aybar, C. (2013). *Alineamiento Estratégico De La Gestión Del Capital Humano En El Sector Minero Metalúrgico*. Lima, Perú. Revista Industrial Data. Vol. 16. p 50 - 58.
- Banco Mundial (2021). *Inclusión Financiera*. Recuperado el 14-04-2021 de <https://www.bancomundial.org/es/topic/financiamiento/overview>
- BCRA (2020). *Informe de Estabilidad Financiera*. Diciembre de 2020. Recuperado el 14-04-2021 de <http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/IEF%200220.asp>
- Best, R. (2016). *Marketing Strategic*. Pearson.
- Castillo Vicente, E. G., & Montalvo Rosero, E. M. (2012). *Plan estratégico tendiente a mejorar los niveles de comercialización y cobertura del mercado de tarjetas de crédito por parte del Banco del Austro en el Distrito Metropolitano de Quito*. Recuperado el 09-04-2021 de <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/1020>
- Chacón Chacón, M. E. (2013). *Diseño de un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa en la cooperativa de ahorro y crédito "San Antonio de Toacaso"*. Recuperado el 10-04-2021 de <http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/1726/1/T-UTC-1600.pdf>
- Chapt, C., & Asuaga, C. (2010). *Gestión de la innovación: aplicación en el arte y la cultura*. Revista Digital del Instituto Internacional de Costos, (7), 115-136. Recuperado el 17-05-2021 de <file:///C:/Users/CLIENTE/Downloads/Dialnet-GestionDeLaInnovacion-4170738.pdf>
- García Guilianny, J. E., Duran, S. E., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Cali, E. R., & Paz Marcano, A. (2017). *Proceso de planificación estratégica: Etapas*

ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad.

Recuperado el 07-05-2021 de <http://ojs.urbe.edu/index.php/cicag/article/view/526>

INDEC (diciembre de 2020). *Actividades financieras y seguros*. Recuperado el 14-04-2021

de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-12-106>

Ley 27.440 (2018). *Ley de Financiamiento Productivo. Impulso al financiamiento de pymes*. Recuperado el 14-04-2021 de

[http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/310000-](http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/310000-314999/310084/norma.htm)

[314999/310084/norma.htm](http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/310000-314999/310084/norma.htm)

López Quesada, A. (2017). *Estrategias de diferenciación: Desafío para un retail eficiente*.

ESIC Editorial. Recuperado el 07-05-2021 de <https://tinyurl.com/yespndne>

Ministerio de Hacienda (2019). *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera en Argentina*.

Recuperado el 15-04-2021 de

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/estrategia-nacional-inclusion-](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/estrategia-nacional-inclusion-financiera.pdf)

[financiera.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/estrategia-nacional-inclusion-financiera.pdf)

Moya, R. (2012). *Productividad del Sistema Financiero Argentino: ¿Son los Bancos*

Públicos Diferentes. Documento de Trabajo, (117). Recuperado el 07-05-2021 de

http://www.fiel.org/publicaciones/Documentos/DOC_TRAB_1352228723907.pdf

Payares, O. B. (2018). *Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa. Conocimiento*

global, 3(1), 50-55. Recuperado el 10-04-2021 de

<http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/27>

Pérez Medina, C. A. (2015). *Estrategias de Diferenciación. Gerencia Estratégica de*

Mercadeo. Recuperado el 07-05-2021 de

<https://repositorio.konradlorenz.edu.co/handle/001/1694>

Resolución General 4408 (2019). *Sistemas de tarjetas de crédito y/o compra. Propinas*.

Recuperado el 14-04-2021 de

[http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/315000-](http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/315000-319999/319411/norma.htm)

[319999/319411/norma.htm](http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/315000-319999/319411/norma.htm)

- Romero, A. F. (2015). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 09-05-2021 de https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=_LnnKTPZONgC&oi=fnd&pg=PR11&dq=planificacion+estrategica&ots
- Vicuña, J. M. S. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Esic Editorial. Recuperado el 09-05-2021 de <https://books.google.com.ar/books?hl=es&lr=&id=69YzDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA101&dq=plan+estrategico.pdf>.
- Woyecheszen, S., & Rossi, M. D. (2018). *Inclusión financiera de las pequeñas y medianas empresas en la Argentina. La inclusión financiera para la inserción productiva y el papel de la banca de desarrollo*. Santiago: CEPAL, 2018. LC/PUB. 2018/18-P. p. 81-111. Recuperado el 07-05-2021 de <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/44229>
-

Anexo I

Premisas generales:

1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará un 15%
3. Al aumentar los ingresos los gastos de comercialización y administración aumentarán un 35%, mientras que otros gastos operativos un 25%.
4. Los ingresos y egresos se ajustan por inflación de acuerdo al REM
5. La tasa de descuento utilizada fue la tasa de Leliq equivalente al 38%
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2020

Premisas de Planes de Acción

1. El costo de mano de obra se estima que aumente un 40% por año

OG: Aumentar la rentabilidad un 5% para el año 2024

Plan de Acción 1: Aumentar los ingresos un 5% para 2024

Los ingresos aumentan a una razón del 1% anual en base al ingreso de 2020

Plan de Acción 2: Aumentar los ingresos un 5% para 2024

Los ingresos aumentan a una razón del 1,5% anual en base al ingreso de 2020

Plan de Acción 3: Aumentar los ingresos un 5% para 2024

Los ingresos aumentan a una razón del 1% anual en base al ingreso de 2020

Ilustración 7. Premisas para la confección del Cash Flow.

Elaboración Propia.

Inflación	2021		2022		2023		2024	
(REM)	50%	1,5	39%	1,39	30%	1,302	30,5	1,305

Ilustración 8. Inflación esperada.

Elaboración Propia en base al REM

Anexo II

Concepto (en miles de pesos)	2021	ene-21	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21
Ingresos													
Por prestación de servicios	\$ 56.059.300,50	\$ 4.312.253,88	\$ 4.484.744,04	\$ 4.529.591,48	\$ 4.574.887,40	\$ 4.620.636,27	\$ 4.666.842,63	\$ 4.713.511,06	\$ 4.760.646,17	\$ 4.808.252,63	\$ 4.856.335,16	\$ 4.904.898,51	\$ 4.826.701,28
Plan de acción 1	\$ 560.593,01	\$ 37.372,87	\$ 37.746,60	\$ 39.256,46	\$ 40.826,72	\$ 42.459,79	\$ 44.158,18	\$ 45.924,51	\$ 47.761,49	\$ 49.671,94	\$ 51.658,82	\$ 53.725,18	\$ 70.030,47
Plan de acción 2	\$ 840.889,51	\$ 56.059,30	\$ 58.301,67	\$ 60.633,74	\$ 63.059,09	\$ 65.581,45	\$ 68.204,71	\$ 70.932,90	\$ 73.770,22	\$ 76.721,02	\$ 79.789,86	\$ 82.981,46	\$ 84.854,09
Plan de acción 3	\$ 560.593,01	\$ 37.372,87	\$ 37.746,60	\$ 39.256,46	\$ 40.826,72	\$ 42.459,79	\$ 44.158,18	\$ 45.924,51	\$ 47.761,49	\$ 49.671,94	\$ 51.658,82	\$ 53.725,18	\$ 70.030,47
Total de ingresos	\$ 58.021.376,02	\$ 3.868.091,73	\$ 4.022.815,40	\$ 4.183.728,02	\$ 4.351.077,14	\$ 4.525.120,23	\$ 4.706.125,04	\$ 4.894.370,04	\$ 5.090.144,84	\$ 5.293.750,63	\$ 5.505.500,66	\$ 5.725.720,68	\$ 5.954.749,51
Egresos													
CMV	\$ 13.398.317,65	\$ 862.450,78	\$ 896.948,81	\$ 905.918,30	\$ 914.977,48	\$ 924.127,25	\$ 933.368,53	\$ 942.702,21	\$ 952.129,23	\$ 961.650,53	\$ 971.267,03	\$ 980.979,70	\$ 965.340,26
Gastos de Comercialización	\$ 861.250,05	\$ 71.770,84	\$ 71.770,84	\$ 71.770,84	\$ 71.770,84	\$ 71.770,84	\$ 71.770,84	\$ 71.770,84	\$ 71.770,84	\$ 71.770,84	\$ 71.770,84	\$ 71.770,84	\$ 71.770,84
Gastos Administrativos	\$ 14.459.507,10	\$ 1.204.958,93	\$ 1.204.958,93	\$ 1.204.958,93	\$ 1.204.958,93	\$ 1.204.958,93	\$ 1.204.958,93	\$ 1.204.958,93	\$ 1.204.958,93	\$ 1.204.958,93	\$ 1.204.958,93	\$ 1.204.958,93	\$ 1.204.958,93
Gastos Financieros	\$ 6.748.883,75	\$ 562.406,98	\$ 562.406,98	\$ 562.406,98	\$ 562.406,98	\$ 562.406,98	\$ 562.406,98	\$ 562.406,98	\$ 562.406,98	\$ 562.406,98	\$ 562.406,98	\$ 562.406,98	\$ 562.406,98
Subtotal	\$ 35.467.958,55	\$ 2.701.587,52	\$ 2.736.085,55	\$ 2.745.055,04	\$ 2.754.114,22	\$ 2.763.264,00	\$ 2.772.505,27	\$ 2.781.838,95	\$ 2.791.265,98	\$ 2.800.787,27	\$ 2.810.403,77	\$ 2.820.116,44	\$ 2.804.477,00
Plan de acción 1	\$ 950.000,00	\$ 79.166,67	\$ 79.166,67	\$ 79.166,67	\$ 79.166,67	\$ 79.166,67	\$ 79.166,67	\$ 79.166,67	\$ 79.166,67	\$ 79.166,67	\$ 79.166,67	\$ 79.166,67	\$ 79.166,67
Plan de acción 2	\$ 230.000,00	\$ 19.166,67	\$ 19.166,67	\$ 19.166,67	\$ 19.166,67	\$ 19.166,67	\$ 19.166,67	\$ 19.166,67	\$ 19.166,67	\$ 19.166,67	\$ 19.166,67	\$ 19.166,67	\$ 19.166,67
Plan de acción 3	\$ 450.000,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00	\$ 37.500,00
Total de egresos	\$ 37.097.958,55	\$ 2.837.420,85	\$ 2.871.918,88	\$ 2.880.888,37	\$ 2.889.947,55	\$ 2.899.097,33	\$ 2.908.338,60	\$ 2.917.672,29	\$ 2.927.099,31	\$ 2.936.620,60	\$ 2.946.237,11	\$ 2.955.949,78	\$ 2.940.310,33
Utilidad Bruta	\$ 20.923.417,47	\$ 1.030.670,88	\$ 1.150.896,52	\$ 1.302.839,65	\$ 1.461.129,59	\$ 1.626.022,90	\$ 1.797.786,43	\$ 1.976.697,75	\$ 2.163.045,53	\$ 2.357.130,03	\$ 2.559.263,55	\$ 2.769.770,91	\$ 3.014.439,18
Impuesto a las ganancias 35%	-\$ 7.323.196,11	-\$ 360.734,81	-\$ 402.813,78	-\$ 455.993,88	-\$ 511.395,36	-\$ 569.108,01	-\$ 629.225,25	-\$ 691.844,21	-\$ 757.065,94	-\$ 824.995,51	-\$ 895.742,24	-\$ 969.419,82	-\$ 1.055.053,71
Utilidad Neta con planes de acción	\$ 13.600.221,35	\$ 669.936,07	\$ 748.082,74	\$ 846.845,77	\$ 949.734,23	\$ 1.056.914,88	\$ 1.168.561,18	\$ 1.284.853,54	\$ 1.405.979,59	\$ 1.532.134,52	\$ 1.663.521,31	\$ 1.800.351,09	\$ 1.959.385,47

Ilustración 9. Cash Flow mensual año 2021

Elaboración propia en base a supuestos de Ilustración 10.

Los ingresos aumentan un 4% mensual.

Los costos de ventas reflejan el 20% de la prestación de servicios mensual.

Los costos de comercialización, administración y financieros son proporcionales mes a mes

Ilustración 10. Premisas para el año 2021

Elaboración propia.