

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Carrera: Licenciatura en administración

Reporte de Caso

Planificación estratégica para mejorar el posicionamiento de Naranja

Autor: Gregorio Ruiz Funes

Legajo: ADM03898

DNI: 39.690.502

Director de TFG: Sofía Rinero

Resumen

El siguiente reporte de caso se basó sobre la empresa Naranja con el fin de diseñar un plan estratégico que contribuya a un mayor posicionamiento y mejores ingresos en la organización. Para ello se trabajó sobre el segmento de clientes de las generaciones millennials y centennials, para desarrollar nuevos productos y servicios a través de la técnica del co-diseño, como también el desarrollo de la marca empleadora de la empresa para mejorar su posicionamiento en el sector. El plan es factible de llevarse adelante, ya que se ha calculado la relación costo-beneficio la cual arroja un resultado de 286%, como también la VAN y TIR, lo cual indica una viabilidad para que el mismo sea desarrollado, generando una mejora en la competitividad de Naranja.

Palabras clave: Planificación estratégica. Posicionamiento. Millennials. Centennials. Co-diseño.

Abstract

The following case report was based on the Naranja company in order to design a strategic plan that contributes to a greater positioning and better income in the organization. For this, work was done on the customer segment of the millennial and centennial generations, to develop new products and services through the co-design technique, as well as the development of the company's employer brand to improve its positioning in the sector. The plan is feasible to carry out, since the cost-benefit relationship has been calculated which yields a result of 286%, as well as the VNA and IRR, which indicates a viability for it to be developed, generating an improvement in Naranja's competitiveness

Key words: Strategic planning. Positioning. Millennials. Centennials. Co-design.

Índice

Introducción	3
Análisis situacional	6
<i>Análisis del macro entorno: PESTEL</i>	6
<i>Análisis del micro entorno: 5 fuerzas de Porter</i>	9
<i>Análisis del mercado</i>	11
<i>Análisis interno</i>	13
Marco Teórico	16
Diagnóstico y discusión	18
Plan de implementación	20
<i>Plan estratégico Naranja 2021-2024</i>	20
<i>Objetivo general</i>	21
<i>Objetivos específicos</i>	21
<i>Fundamentación del objetivo</i>	21
<i>Alcance:</i>	22
<i>Plan de acción 1:</i>	22
<i>Plan de acción 2:</i>	23
<i>Plan de acción 3:</i>	25
<i>Presupuesto</i>	25
<i>Cronograma de trabajo</i>	28
Conclusiones y Recomendaciones	29
Referencias	31
Anexo	33

Introducción

En el presente reporte, de carácter de asesoramiento profesional, se realizará una planificación estratégica a la empresa Naranja, con el objetivo de implementarla para el año 2021 con miras al 2024, enfocándose en la mejora del posicionamiento, a través del uso de una estrategia de diversificación, para generar un mayor posicionamiento y ser reconocida por las distintas generaciones sociales en la Argentina, especialmente por las más jóvenes, empleando la técnica del co-diseño. Este plan buscará dotar a la empresa de una mejora integral, es decir en los aspectos organizacionales, comerciales y de recursos humanos.

Considerar el desarrollo de una planificación estratégica es de suma importancia debido a que, tanto las pequeñas y medianas empresas, como las organizaciones ya consolidadas, pueden establecer un conjunto de actividades y trabajarlas de manera conjunta para así obtener un objetivo particular, el mismo y dentro de la planificación estratégica se basa en la generación de una ventaja competitiva. Esta se determina en función de realizar acciones distintas a la competencia y que sean difíciles de imitar, al menos en el corto plazo, lo cual le traerá beneficios exclusivos a la organización, ya sea en materia de su posicionamiento en el mercado, en la participación de este, en los ingresos, en la facturación y también en los aspectos internos y organizativos (Sainz de Vicuña Ancín, 2015)

Para dar comienzo, se desarrolla una breve reseña histórica de Naranja, la cual tuvo sus inicios en el año 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. Desde aquel momento, el impulso emprendedor de sus fundadores los transformó y expandió

Naranja, desde 1985, es una tarjeta de crédito fundada en Córdoba, con criterio de tarjeta local, que hoy es líder en su categoría y ha alcanzado cobertura nacional. Con su Casa Central ubicada en Sucre 152, de la ciudad de Córdoba, se hace presente a lo largo del país, y en sus locales brinda atención a los titulares de las más de 1.500.000 tarjetas activas que operan y a los más de 100.000 comercios. Un dato interesante fue entre el año 1998 al 2005, donde se concreta una alianza con Visa y los titulares comienzan a usar su

plástico en todo el mundo. Inmediatamente, llegan las alianzas con Mastercard y American Express, y se activa el proceso de crecimiento.

Desde sus inicios, Naranja incorporó distintas herramientas para optimizar la atención a sus clientes y empleados, actitud que en la actualidad la posiciona entre las doscientas compañías más admiradas del país. En el año 2002, Naranja integró a la empresa el área de Marketing, ya que desde sus comienzos el área expuso 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 que le permita optimizar el uso de recursos. Luego, un gran hito que aconteció al grupo, fue en el año 2017 cuando cambiaron la identidad y pasaron a llamarse simplemente Naranja, apuntando a difundir el porfolio de productos y servicios a través de la omnicanalidad, la innovación y la transformación digital.

La última novedad de Naranja fue que 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. Inauguraron las primeras Sucursales del Futuro, un nuevo modelo de atención al cliente, que armoniza interacción digital y personal en un ambiente innovador, y además celebraron el lanzamiento de Naranja X, su *Fintech*. A partir de esta novedad, dieron un brinco al futuro de los nuevos negocios digitales.

Naranja ha logrado a largo de su trayectoria, un importante posicionamiento de su marca, sin embargo, la misma aún es reconocida como Tarjeta Naranja, cuando su nombre actual es Naranja ya que ha realizado un proceso de diversificación, es decir ha creado nuevas unidades de negocio en su modelo actual, tales como el desarrollo de su *Fintech* para nuevos mercados. En ese sentido, se buscará realizar el diseño de un plan estratégico, para mejorar el posicionamiento de la empresa, para que esta sea reconocida por sus atributos de diversificación en el mercado financiero hacia todos los públicos, es decir hacia las distintas generaciones, como por ejemplo los *baby boomers*, para la generación X, para la generación Y, para los millennials y para los centenials.

En específico, este plan lo que buscara será posicionar el concepto Naranja, como una organización diversificada con múltiples Unidades Estratégicas de Negocio, que sean reconocidos por sus atributos innovadores, en cada una de las generaciones a las cuales el modelo está dirigido.

La planificación estratégica es una temática que ha sido abordada por múltiples actores, en donde se ha realizado una amplia contribución en los últimos años debido a los cambios tecnológicos en el entorno. A partir de ello se mencionan una serie de antecedentes que han aportado al desarrollo de esta temática y a la profundización sobre la aplicación en las organizaciones. El primer antecedente que se retoma es el realizado por Ortigón Cortázar (2017) en el cual se aplicó una planificación estratégica para lograr el reposicionamiento de una marca en diferentes mercados, ya que la organización en cuestión, sobre la cual se realiza el trabajo, fue desarrollando nuevos mercados, pero perdido de foco el objetivo de posicionamiento. A partir de ello, se plantea que uno de los pasos fundamentales para permitirle a una organización mejorar su posicionamiento refiere al desarrollo de un análisis de mercado, a la contextualización de los factores que influyen en el desenvolvimiento de una empresa, como también a la definición formal de las estrategias funcionales de comercialización, tales como la declaración de posicionamiento y las estrategias de segmentación. A partir de estos distintos niveles, se logró generar un mejor posicionamiento en la empresa para sus distintos públicos.

Otro antecedente que se relaciona con el sector financiero, fue realizado por Arango Herrera y Serna Hinojosa (2020) en donde se buscó analizar la importancia que tiene para las instituciones financieras el desarrollo de una estrategia de diversificación. Los autores expresan que las empresas, especialmente las pymes, cuentan con una alta predisposición para el desarrollo de este tipo de estrategia, sin embargo lo suelen plantear para el desarrollo en el corto plazo y no así hacia el largo plazo, en donde las organizaciones podrán generar una fuerte ventaja competitiva a través de este tipo de estrategias que permite el sostenimiento y el crecimiento de la organización, ya que permite la inclusión de nuevos clientes y nuevos mercados, lo que influye en las utilidades netas y antes de impuestos de este tipo de empresas.

Considerando la problemática y teniendo en cuenta los antecedentes que se han presentado, se considera relevante llevar a cabo una planificación estratégica en una organización de la magnitud de Naranja, debido a que esto permitirá contribuir a el aumento de las ventajas competitivas y así continuar con la promoción y el posicionamiento de una organización de tal renombre en el país.

Análisis situacional

El análisis situacional se organizó a partir de 2 etapas: por un lado, un análisis externo y por otro lado, un análisis interno. Desde el lado externo a su vez se subdividió en un análisis del contexto macro, un análisis del sector, y un análisis del mercado, utilizando herramientas tales como el PESTEL, y el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, respectivamente. Para el análisis interno, se realizó una descripción general de la organización, reconociendo la estructura y las actividades que se llevan adelante para la generación de valor en los productos y servicios ofrecidos en este caso por Naranja, el cual se formalizó a través de la herramienta de Cadena de Valor.

Análisis del macro entorno: PESTEL

Dimensión política-legal:

Dentro de la dimensión política se destacan las decisiones que han sido empleadas por el gobierno con el fin de minimizar la propagación del virus del COVID-19 a lo largo de todo el territorio. El año 2020 se encontró marcado por una de las cuarentenas más largas del mundo, en donde tuvo un impacto en las distintas dimensiones, principalmente en las económicas y sociales debido a la reducción de la capacidad instalada en las organizaciones y del flujo comercial que existió. En este contexto las decisiones políticas también se encontraron dirigidas a sostener el gasto público y a generar las relaciones bilaterales para el sostenimiento de la deuda externa y evitar un riesgo de default (Santander Trade, 2021).

Por otro lado, también es importante destacar que el año 2021 se plantea como un año electoral, lo cual genera amplia incertidumbre respecto a la posibilidad de los cambios en la conformación de la Cámara de Diputados, que tendrá una influencia en las distintas decisiones que el gobierno tome de cara a los próximos años (Santander Trade, 2021).

Se puede decir también que la popularidad del gobierno actual decayó durante la pandemia del COVID-19, debido a las medidas que implicaron restricciones prolongadas de movilidad de las personas, así como por los efectos de la crisis económica tales como el aumento de los índices de pobreza, de inflación, entre otros; aun así, a pesar de lo mencionado, los índices de aprobación se mantienen elevados (Santander Trade, 2021).

Como cierre y continuando con el documento citado, es importante recalcar que la Argentina está atravesando una 2da ola de contagios del COVID-19, lo que probablemente implique otra serie de medidas que sin duda tendrán un efecto en cadena

en toda la economía, lo cual va a afectar aún más el desenvolvimiento de todas las problemáticas por las que atraviesa el país.

Dimensión económica:

Desde el plano económico, se pueden observar las mayores amenazas debido a que Argentina presenta una economía cíclica, es decir con un alto crecimiento económico o con una fuerte recesión de la misma. Actualmente la Argentina se encuentra en un proceso de decrecimiento que no solo ha sido afectado por los efectos que generó la pandemia, sino que era una tendencia que ya venía marcada desde el año 2017.

En este sentido, las principales variables que las organizaciones deben tener en cuenta se basan en el aumento de la inflación, en donde según al Banco Central de la República Argentina en su Relevamiento de Expectativas de Mercado, REM, (2021) para el 2021 se espera una inflación del 46%, la cual irá disminuyendo para el año 2022 en un 39% y para el 2023 en un 31%. Se puede observar que si bien se plantea una tendencia de disminución sobre la inflación aún en 3 años la misma continuará con una tasa elevada, es decir en este caso de 2 dígitos cercana al 30%, lo cual continuará generando un impacto negativo en la capacidad de ahorro de las personas y en el poder adquisitivo y además en una disminución del consumo.

Concretamente el consumo de acuerdo a INDEC (2021) ha disminuido considerablemente. Sin embargo, las compras con tarjeta de crédito han presentado un fuerte impacto cercano al 40%, sobre todo también por la pandemia, debido que a través del aislamiento se comenzaron a utilizar, con mayor frecuencia, este tipo de modalidad de pagos.

Otro de los aspectos que deben considerarse en el ámbito económico refiere a la frágil situación que atraviesa la Argentina en materia del financiamiento, ya que presenta una importante deuda con instituciones y organismos públicos, privados de índole nacional e internacional, lo que podría generar en el peor de los escenarios un *default*, es decir la incapacidad de pago para hacer frente a dichas obligaciones, lo cual generara una fuerte reducción en la economía, impactando en la generación de empleo, y los aportes tributarios que tanto las personas como las empresas realizan. Al mismo tiempo esta situación endurece las restricciones y los procedimientos para que las organizaciones puedan acceder a diferentes fuentes de financiamiento, lo que influye de manera negativa

en la posibilidad de estas para realizar planes de inversión para su crecimiento y para su desarrollo CEPAL (2021)

Dimensión social:

La dimensión social se encuentra íntimamente ligada a la económica, ya que las consecuencias de estas problemáticas tienen un efecto directo en la sociedad, principalmente sobre la imposibilidad de capacidad de ahorro y en el aumento de la pobreza, la cual ha llegado a finales del año 2020 a un 42% y la indigencia aumentó a un 10%. Estos son uno de los niveles más altos a nivel histórico que se presentan en la Argentina, y las tendencias se plantean con una mejora paulatina (INDEC, 2021).

A raíz de ello, existe un informe realizado por ONG Defendamos Buenos Aires (2019), donde 9200 jóvenes entre 18 y 35 años, han tomado la decisión de dejar el país en busca de nuevas oportunidades laborales en el exterior. Esta tendencia comenzó en el 2019 y partir de entonces el número de jóvenes sigue creciendo aún más. Se puede identificar con este tipo de decisiones que los jóvenes de hoy en día no se proyectan en Argentina o no le ven un buen futuro en torno a la sumatoria de las medidas políticas y la crisis económica principalmente.

Es entonces donde el sector financiero deberá prestar atención a esta gran tendencia que hoy es una realidad, se deberá buscar diferentes soluciones al cambio que se está viviendo, y adaptarse a los nuevos desafíos, sumado a las consecuencias que trae la pandemia del COVID-19.

Dimensión tecnológica:

En el aspecto tecnológico se observan amplios desarrollos que fueron acelerados por la pandemia, tales como el uso de nuevas herramientas como el *machine learning*, la inteligencia artificial, la robótica, la automatización de procesos, la utilización de las industrias 4.0, que generan un proceso de agilidad en los procesos productivos y también en la toma de decisiones para las empresas, y a su vez en el reconocimiento de mercados potenciales para poder diversificarse (CEPAL, 2021).

Dentro del sector financiero también se observan grandes avances, concretamente en Argentina se han visualizado que muchas instituciones bancarias y también emprendimientos han creado nuevos modelos de negocio basados en un concepto híbrido entre tecnología y aspectos físicos, a partir del desarrollo de las *Fintech* tales como por ejemplo Ualá, Brubank, Naranja X, Bancor, entre otras (BID, 2020).

Dimensión ecológica:

Como último aspecto, pero no menos importante, en la dimensión ecológica se están observando amplias modificaciones y transformaciones en los modelos de negocio de las organizaciones, ya que las empresas y sus directivos están considerando cada vez más los impactos ambientales que sus procesos productivos y actividades generan, no solamente en la ecología sino también en la sociedad. A raíz de esto muchas empresas han comenzado con el desarrollo de políticas relacionadas a la Responsabilidad Social Empresaria, lo cual no solo aporta un beneficio a la mejora del posicionamiento, sino que también permite una relación más estrecha con sus grupos de interés o *stakeholders*, es decir aquellos actores involucrados en las relaciones con la empresa. De esta manera desde los ámbitos ecológicos se busca la preservación de un desarrollo económico a partir de principios éticos, el cuidado del medio ambiente como por ejemplo a través de la reducción de la huella de carbono y otros aspectos como el cuidado del agua y también las ayudas y contribuciones a las comunidades sociales, especialmente a aquellas que se encuentran en situaciones más vulnerables.

Análisis del micro entorno: 5 fuerzas de Porter

Como se explicó previamente el análisis del micro entorno se realizó con la herramienta 5 Fuerzas de Porter para conocer la rivalidad del sector competitivo y el poder de negociación de los actores involucrados en el mismo.

1. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes está ligado a la capacidad que tengan estos para que las empresas tomen diferentes acciones. Para el sector financiero, el poder de negociación es bajo ya que, si bien en el sector está en pleno crecimiento, y existe una gran oferta, los clientes se deben adaptar a las condiciones dadas por las empresas financieras, como por ejemplo las tasas de interés o los diferentes convenios que tengan las empresas con cada comercio. De lo contrario si no están de acuerdo o conformes con el servicio buscarán, otras opciones en la competencia. Sin embargo, las empresas financieras, al estar en pleno crecimiento buscan adaptarse a las exigencias de estos clientes, creando así programas y planes que puedan adaptarse a las distintas necesidades y requerimientos que estos clientes poseen, y de esta manera aumentar su cartera de clientes, pero el poder de negociación de los clientes continúa siendo bajo.

2. Rivalidad entre las empresas

En este aspecto se puede decir que la rivalidad entre las empresas es alta, ya que como se mencionó, el sector está en pleno crecimiento y las empresas ya consolidadas están en permanente innovación para ser más competitivas y poder adaptarse a las necesidades del cliente, en especial con la nueva normalidad que trajo la pandemia del COVID-19 a principios del año 2020. Entre ellas se pueden nombrar, por un lado, las tarjetas de crédito y por otro lado, las entidades financieras por los bancos que también ofrecen sus propias tarjetas de crédito BBVA, BANCOR, Banco Galicia, Santander Río, etc.

Tarjetas de crédito:

- Naranja.
- Mastercard.
- Visa.
- American express
- Diners Club

Tarjetas de créditos de bancos y otros instrumentos financieros:

- BBVA.
- BANCOR.
- NACION.
- GALICIA
- Santander Río.

3. *Amenaza de nuevos competidores entrantes:*

A pesar de las grandes empresas ya consolidadas y con gran reputación desarrollándose en etapa de maduración, la amenaza de nuevos competidores es alta, siguiendo lo mencionado en el punto anterior, el comportamiento de los consumidores está cambiando en gran medida por las consecuencias del COVID-19 y sumado a la constante innovación en el rubro y la tecnología disponible, es que están surgiendo las Fintech y bancos digitales, como pueden mencionarse: Brubank, Santander X, Ualá, Naranja X, entre otros. Estas opciones podrían llegar a convertirse una gran amenaza para el sector financiero, por lo que las empresas ya consolidadas deberán aprovechar su trayectoria en el mercado y poner foco en mantener una estrategia que genere valor y fidelice a los clientes.

4. Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores se lo puede clasificar como bajo, hoy el sector financiero establece una serie de pautas y requisitos para involucrarse en el rubro, que una vez pactadas el poder que tienen estos para influir en la toma de decisiones es baja. Además, a la hora de seleccionar a un proveedor existen ciertas políticas que incluyen criterios tanto económicos, como financieros, de responsabilidad social, gestión medioambiental, recursos técnicos, entre otros.

En términos generales se pueden clasificar a los proveedores en proveedores de producción, que abastecen servicios e insumos para el core de la empresa; y de soporte, que son necesarios para la operatoria de la compañía.

5. Amenaza de productos sustitutos:

Cabe mencionar que las Fintech cada vez tienen un rol más importante en el ecosistema, que va acompañado del crecimiento exponencial que tuvo desde los últimos años, pero a pesar de esto, la amenaza frente a productos sustitutos es baja. Si bien en la actualidad surgen permanentemente nuevas opciones financieras, este indicador por el momento no resulta ser una amenaza, ya que el sector si bien está en crecimiento las empresas ya consolidadas tienen una gran ventaja y trayectoria frente a productos o servicios sustitutos.

Análisis del mercado

El presente análisis de mercado se realizó en Argentina, específicamente en Córdoba, cuya población es de 3.308.876 según el Ministerio de Educación (2020) y donde el 49% son hombres y el 51% mujeres. Por otro lado, el 29% son niños y adolescentes, el 49% mujeres en edad fértil y el 11% adultos mayores.

Un punto interesante es que en Argentina el consumo en tarjetas de créditos incluye a un 35 % de la población; de ese total un 19 % de los usuarios utiliza Tarjeta Naranja. Con relación a la edad, en su mayoría, abarcan un rango de entre 35 y 54 años. De los consumos con la tarjeta de crédito, los gastos generales y de mercado, son las principales compras, seguido de compras por internet, y gastos afines al turismo y combustible. (Tarjeta Naranja S.A, 2020).

Por otro lado, en el ámbito del mercado financiero se puede apreciar, según un estudio sobre el ecosistema argentino realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (2020), que la cantidad de empresas Fintech ha tenido un gran crecimiento en los últimos años. Concretamente desde el año 2016 las empresas que se fundaron fueron creciendo exponencialmente a lo largo de los años. En el año 2020 se generó una fuerte disminución en este aspecto debido a la situación por la que atraviesa el país, sumado a la pandemia del virus COVID-19. El año 2019 fue un hito ya que se formaron unas 24 empresas Fintech en Argentina. Según la Cámara Argentina de Fintech existen 268 empresas que componen este ecosistema de organizaciones, las principales se encuentran catalogadas como pymes, donde estas organizaciones se caracterizan por ser muy susceptibles a los cambios del entorno como los que se ha mencionado, principalmente los económicos. Sin embargo, es una industria que desde el ciclo de vida del producto se encuentra en su fase de crecimiento, es decir que las empresas pueden generar un fuerte incremento en cuanto a rentabilidad, a diferencia de otro tipo de industrias maduras, donde el crecimiento en este aspecto es menor.

La cantidad de clientes en las plataformas varía significativamente dentro de las distintas categorías. Éstas dirigen sus servicios a diferentes consumidores finales: P2P, B2C, B2B, B2B2C, gobiernos, entre otros. Es una forma de identificar hacia dónde se dirige la innovación y qué pretenden solucionar en función de qué segmentos de mercado requieren estos servicios y soluciones digitales (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020).

Uno de los acontecimientos que sin duda ha marcado el año 2020 es la aparición de la pandemia del COVID-19, que ha tenido un impacto significativo en todas las geografías y las actividades económicas. Si bien a priori podría concluirse que la industria financiera no es una de las más afectadas (en comparación con otras industrias, como por ejemplo esparcimiento, turismo y transporte), sí se ven afectados los consumidores financieros, tomadores de préstamos y otros agentes económicos que hacen al ecosistema (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020).

En conclusión, con los datos presentados del análisis del mercado, existen oportunidades de mercado dentro del sector financiero, principalmente relacionadas a la explosión que han tenido las *Fintech* y que este tipo de productos y servicios son

consumidos principalmente por las generaciones más jóvenes en relación a otras generaciones que se concentran en productos más bien tradicionales

Análisis interno

Una de las apreciaciones que se puede destacar de Naranja es que al ser una empresa consolidada con más de 30 años en el mercado ha podido lograr una definición de sus bases estratégicas, específicamente su visión, misión y valores. Esto hizo que se formalizaran diferentes procesos y formas de trabajo de la organización, sumado a las grandes distinciones que obtuvieron desde que Naranja se formó.

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

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

Valores: Alegría del trabajo, Puertas abiertas, Mejora continua, Pirámide invertida.

Reconociendo los ejes estratégicos y la mirada a largo plazo con la que cuenta Naranja, se procede a analizar a la organización a partir de la herramienta de la “Cadena de Valor”, la cual permitió identificar ventajas competitivas asociadas a fortalezas y desventajas asociadas a debilidades internas.

Actividades primarias:

Logística interna y externa: Naranja se concentra, sobre todo, en lo que es la Tarjeta Naranja, en personas con un bajo nivel de ingresos para aumentar la inclusión financiera, uno de sus principios estratégicos, y por medio de otro tipo de modelos como ser la *Fintech* se está concentrando en otro tipo de mercados. La organización está constantemente en búsqueda de nuevos clientes, clientes tanto comercios amigos con las empresas como cliente consumidor final. Se puede mencionar como desventaja que estos mercados se concentran principalmente en la región centro, Córdoba y Buenos Aires, ya que otras tarjetas se están posicionando en esas localidades y en esas regiones cuando Naranja no lo hace.

En cuanto a las tarjetas de crédito de Naranja, los plásticos, son enviados al domicilio del cliente sin cargo adicional como así también desde la empresa se envían las liquidaciones

del último resumen. En lo que refiere a los comercios amigos la operatoria de comercialización se da a cargo de la organización.

Operaciones: Naranja opera desde el uso de tarjetas de crédito con distintos planes de financiación en los que se destaca el Plan Z que se adapta las necesidades y preferencias de sus clientes. Por el lado de los comercios amigos se opera a través de una alianza estratégica con los mismos brindándoles un soporte comercial y una ayuda a los establecimientos que lo va a integrar como ingresos a partir de comisiones y como gasto financiero de la liquidación total que realice cada comercio amigo es decir que realice con cada una de las ventas que se haga. En este aspecto se identifican ventajas competitivas debido a las fuertes alianzas que existen con los comercios y por el Plan Z, pero por otro lado están perdiendo un costo de oportunidad ya que como se menciona en el punto anterior están operando con foco en Córdoba y Buenos Aires y no buscando otros comercios amigos en otras regiones que tienen gran potencialidad.

Marketing: A través de análisis con tecnologías se van identificando el nivel de satisfacción del cliente por medio de la herramienta del NPS y los nuevos sistemas de gestión que analiza la experiencia del cliente con respecto al uso de los servicios de Naranja. Por otro lado, la empresa tiene un apoyo comercial de aliados estratégicos que como se mencionaba en puntos anteriores se denominan comercios amigos.

Naranja es muy reconocida en la región centro y además es reconocida por su producto principal que son las tarjetas de crédito y no por todos sus otros productos. Esto se lo identifica como desventaja ya que la empresa se está enfocando en su producto vaca, como son las tarjetas de crédito y no en sus productos estrella, como ser la *Fintech* Naranja X y su App Naranja, entre otros productos. También se puede decir que Naranja es reconocida por ciertas generaciones en sus diferentes productos, por lo que está haciendo una miopía en el marketing (Levitt, 2016).

Servicio: En este aspecto se puede decir que hay un amplio abanico de servicios integrados en el modelo de negocio de Naranja que le da una ventaja competitiva, lo que ayuda a la satisfacción de sus clientes. Se pueden mencionar App Naranja, prestamos, Servicio de POS, editorial. Se puede concluir que a pesar de todos los servicios que brinda la empresa esos son un complemento al modelo de negocio de Naranja

Actividades secundarias:

Infraestructura: Naranja posee procedimientos formalizados en todas sus áreas lo que refleja una clara ventaja competitiva. Esto posibilita la planificación a largo plazo, no solo la planificación en términos corporativos sino también la planificación a nivel funcional, y también a todo lo que refiere a una planificación financiera, elemento fundamental para el servicio financiero.

Recursos Humanos: En materia de recursos humanos Naranja también se encuentra también formalizada con procesos muy afinados y presenta una cultura interna muy arraigada, lo que le ha permitido posicionarse a través de su marca empleadora como el 2do puesto de las empresas más queridas para trabajar en la Argentina y así generar en este aspecto, otra de sus ventajas competitivas. Cabe mencionar que Naranja cuenta con múltiples rangos de edad en su cultura organizacional, en donde se destacan los millennials.

Por otro lado, dentro de la gestión de recursos humanos se hace foco sobre el desarrollo profesional de los colaboradores a través de programas de capacitación tanto virtuales, mayor utilizados por la pandemia, como presenciales.

Tecnología: En este aspecto se puede decir que Naranja se encuentra en un proceso de renovación tecnológica en sus sucursales ya que ha desarrollado la sucursal del futuro, si bien actualmente cuenta con ocho sucursales de este estilo, tiene todo un plan para la expansión de este nuevo modelo. Al mismo tiempo utiliza tecnología de última generación vinculadas a lo que se denominan las industrias 4.0 utilizando procesos de automatización y de big data utilizando análisis de mercado de datos. También se destaca en este aspecto, que Naranja cuenta con un desarrollo de nuevos modelos de negocios vinculados a lo tecnológico, por ejemplo, Naranja X y App Naranja, así como los mencionados está en constante desarrollo de nuevos productos.

Compras: El aprovisionamiento se utiliza a través de distintos proveedores los cuales se categorizan en dos: Los esenciales o de *core* y los complementarios o de soporte. Se puede mencionar que el gasto en proveedores va desde el millón de pesos a diez millones de pesos. Por otro lado, para ser proveedor de Naranja es necesario cumplir con ciertos requisitos ya que es una organización que está muy consolidada en el mercado y una organización financiera que necesita que se cumplan con ciertos parámetros que están vinculados con la Responsabilidad Social Empresaria (RSE)

Marco Teórico

El desarrollo de este Marco Teórico se planteó desde el concepto de planificación estratégica y los procesos que su diseño implica, el planteamiento de herramientas que sirven como base para el posterior diseño del plan de acción y por último una profundización sobre la estrategia concreta que se utilizó en este reporte de caso.

Planificación estratégica

Existen numerosos autores que definen a la planificación estratégica y todos plantean que se basa en una serie de acciones interrelacionadas que buscan un objetivo a largo plazo. De acuerdo con Hill & Jones (2015) el proceso de la planificación estratégica implica el desarrollo de 5 fases, comenzando por un análisis de situación del entorno de la empresa; en segundo lugar un análisis de situación a nivel interno, con el fin de identificar aspectos favorables y desfavorables y a raíz de ello diagnosticar la situación en la cual se encuentra la organización; como tercer instancia se deberán definir los objetivos corporativos, es decir la visión y la misión, y en función de esta el siguiente paso referido a determinar la estrategia que permitirá cumplir con dichos objetivos ; por último el armado de los planes operativos, es decir aquellos que ponen en funcionamiento las estrategias establecidas en los pasos anteriores.

En base a lo descrito se puede decir que la planificación estratégica se basa en una herramienta que le brinda la posibilidad a una organización para establecer los pasos a seguir en un largo plazo y mejorar así su posicionamiento, su participación de mercado, sus ventajas competitivas, entre otros aspectos que dependerán de la situación en la cual se encuentre la organización. Sin embargo, la *leitmotiv* de una planificación estratégica se enmarca en el desarrollo a largo plazo, es decir entre unos 3 a 5 años de horizonte temporal (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

De forma similar Thompson & Strickland (2012) expresan que a través de una estrategia concisa las empresas podrán mejorar su posicionamiento en el mercado y lograr de esta manera destacarse de sus rivales en el sector competitivo y así contribuir al cumplimiento de los objetivos que se establecen desde la dirección ejecutiva.

Por otro lado, Porter (2012) expresa que existen distintos tipos de estrategias, desde el nivel competitivo pudiendo ser estas estrategias defensivas u ofensivas para implementar una posición distinguida en una industria, para enfrentar eficazmente las

cinco fuerzas competitivas y con ello lograr un excelente rendimiento sobre la inversión para la organización.

Así como se ha planteado que el fin de la planificación estratégica se relaciona con la generación de una ventaja competitiva, la cual puede ser entendida como el desarrollo de actividades o de funciones que permite diferenciarse de la competencia, se toma un caso de estudio desarrollado por Quero (2008) que expresa la importancia de definir concretamente las estrategias competitivas y llevar a cabo una transmisión de estas a lo largo de todas las áreas de trabajo en la organización, ya que puede interpretarse como un factor clave de éxito para el cumplimiento de los objetivos generales con los que cuentan las organizaciones.

Estrategias del reporte de caso

Como bien se expresó en apartados anteriores, existen distintos tipos de categorías de estrategias. Sainz de Vicuña Ancín (2017) expresa que existen 2 grandes conjuntos de estrategias: por un lado, las estrategias corporativas y por otro, las estrategias funcionales; dentro de las estrategias corporativas se encuentran las estrategias de competencias, es decir cómo va la organización a desenvolverse en su ambiente competitivo en el sector en el cual se encuentra, entre ellas se pueden mencionar las estrategias de Diferenciación, de Enfoque y de Liderazgo en Costos. A los fines de este reporte de caso se expone la estrategia de Diferenciación la cual hace referencia a diferenciar el producto o servicio que se ofrece, algo que en el mercado se considera como único (Porter, 2008). Por otro lado, se encuentran las estrategias de negocios, vinculadas con la actividad operativa de la empresa, como se puede mencionar la estrategia de Penetración, Desarrollo de mercado, Desarrollo de producto y Diversificación.

Al mismo tiempo, dentro de las estrategias funcionales se pueden mencionar entre las más importantes a las organizacionales, las comerciales y de posicionamiento, RRHH., producción, I+D, finanzas, logística, entre otras.

Se puede observar en base al planteamiento teórico expuesto que la planificación estratégica es una de las herramientas que permite contar con una perspectiva amplia sobre la organización y de esta forma establecer las condiciones para vincular cada actividad y estrategia con el fin de un objetivo en concreto, que como se ha expresado es la generación de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Diagnóstico y discusión

En base al análisis del macro entorno se han logrado identificar ciertas amenazas que tienen que ver principalmente con el plano económico y social como ser la fuerte recesión por la que está atravesando el país y otros aspectos como la inflación y la pobreza que tienen gran impacto en el sector. Pero al mismo tiempo también se encuentran oportunidades, como por ejemplo el aumento en el uso de la tarjeta de crédito que ha generado un fuerte crecimiento cercano al 40%, los avances en la tecnología como los desarrollos que fueron acelerados por la pandemia, tales como el uso de nuevas herramientas como el *machine learning*, la inteligencia artificial, la robótica, la automatización de procesos, la utilización de las industrias 4.0. y el desarrollo de las *Fintech*. También se puede mencionar en cuanto a la dimensión ecológica las modificaciones y transformaciones en los modelos de negocio de las organizaciones, ya que las empresas y sus directivos están considerando cada vez más los impactos ambientales de sus procesos productivos y con esto se hace referencia a la Responsabilidad Social Empresaria, ya que el desarrollo de estas políticas permite un mayor beneficio en cuanto al posicionamiento y generación de ventajas competitivas.

Desde el plano del sector se observa que Naranja se encuentra consolidada en el mercado, si bien se puede decir que la rivalidad entre las empresas y la amenaza en cuanto a nuevos competidores es alta, otros aspectos como el poder que tienen los clientes y proveedores para influir en la industria es considerado bajo. Por ello, Naranja presenta importantes capacidades para hacer frente a este entorno de amplia competitividad para crecer y consolidarse en el mercado.

En contraste, desde el plano interno se identifican fortalezas en Naranja como ser la trayectoria de más de 30 años, el amplio modelo de negocio, la formalización de procesos y las diferentes distinciones que la organización obtuvo a lo largo del tiempo.

Pese a estos aspectos positivos, se han identificado debilidades internas como ser la concentración de sus operaciones principalmente en las regiones de Córdoba y Buenos Aires, y por lo tanto dejando de atender otras regiones y mercados que tienen gran potencialidad. Así mismo, Naranja se concentra en las regiones mencionadas con su producto principal, la tarjeta de crédito, y no así con su amplia cartera de productos, como ser la *Fintech* Naranja X y su App Naranja, además de que enfoca estos productos sobre un solo tipo de clientes finales en un rango etario desde los 30-50 años, sin acaparar a las

generaciones jóvenes que presentan una valoración sobre los productos y servicios financieros tecnológicos.

En conclusión, de acuerdo al análisis previo, se puede decir que si bien Naranja actualmente es una empresa consolidada en mercado y ya ha desarrollado ventajas competitivas que hacen que la organización sea de tal renombre, el problema radica en el posicionamiento de esta y lo que aspira a ser en un futuro, ya que como se planteaba se enfoca en un tipo de producto a un nicho de mercado específico, perdiendo de foco oportunidades potenciales de mercado sobre las generaciones más jóvenes que valoran productos de las características que Naranja ofrece.

Si Naranja continúa desarrollando este tipo de actividades no logrará generar un mayor impacto en sus clientes y esto tendrá un desenvolvimiento negativo en cuanto a su posicionamiento y en cuanto al uso de sus diferentes productos ya mencionados.

Se puede justificar que a través del desarrollo de la estrategia de diversificación Naranja podrá tal como lo expresa Hill & Jones (2015) en su estrategia expandir el negocio hacia otras ramas, profundizar su crecimiento en el mercado y afianzarse en la mente de los consumidores como una organización innovadora, tal como aspira su visión: “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general”.

Plan de implementación

Plan estratégico Naranja 2021-2024

Tomando la información descripta en el diagnóstico y luego de haber realizado un relevamiento sobre Naranja, se ha tomado la decisión de llevar adelante el diseño de un plan estratégico con un horizonte temporal de 4 años que se encuentre dirigido a mejorar el posicionamiento de la empresa en función de la creación de nuevos productos/servicios para nuevos mercados, en este caso, dirigidos a un mercado potencial como lo son las nuevas generaciones jóvenes, tales como los millennials y los centennials.

Para lograr ello, se llevará a cabo una estrategia de diversificación diferenciada que permita vincular estas nuevas generaciones a la idea de negocios de Naranja y que permitan así contribuir al crecimiento y a una mejora en los aspectos comerciales como también a los recursos humanos y financieros. En concreto se desarrollarán 3 planes de acción, dirigidos a la creación de nuevos productos utilizando la técnica del co-diseño, el desarrollo de nuevos servicios complementarios que permitan satisfacer las necesidades particulares de estas nuevas generaciones dentro de las plataformas *Fintech* de Naranja, y también promover e incentivar el ingreso de jóvenes profesionales dentro de su nómina de empleados, lo cual permitirá mejorar su posicionamiento como empresa más querida para trabajar en la Argentina, logrando así el primer puesto en esta categoría.

Dentro de este plan estratégico se ha tomado como principio fundamental uno de los pilares que presenta Naranja dentro de sus valores institucionales, el cual refiere que Naranja tiene como pilar a la voz de cliente, entendida por ellos como una pirámide invertida, es decir que el cliente tiene un lugar privilegiado y es tomado en cuenta antes de llevar adelante alguna acción de desarrollo, es decir sus necesidades, preferencias y gustos, lo cual responde a la identidad de Naranja.

Lo que busca este plan estratégico es continuar con el desarrollo de ese valor institucional, a partir de las estrategias mencionadas y concentrándose solo en 2 tipos de estrategias funcionales, que como se ha explicado será la estrategia de comercialización y también de Recursos Humanos, que tendrá un impacto en los beneficios económicos y financieros. En este sentido, se mantendrán estables los objetivos corporativos de Naranja, es decir su misión, visión y valores expresados a continuación:

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

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

Valores: Alegría del trabajo, Puertas abiertas, Mejora continua, Pirámide invertida.

Objetivo general

Consolidar a la organización bajo sus líneas de productos con las generaciones jóvenes logrando un efecto de aumento en los ingresos por servicios para el 2024 en un 30%.

Objetivos específicos

- 1) Ampliar la oferta de Naranja dirigida a un nuevo mercado, en este caso las generaciones jóvenes millennials y centennials, a partir del co-diseño de nuevos productos que permitan aumentar los ingresos por servicios en un 15% para el 2024.
- 2) Renovar los servicios complementarios dentro de las plataformas *Fintech* con un foco sobre las necesidades de las generaciones jóvenes, a partir de una estrategia funcional de comercialización, aumentando los ingresos por servicios en un 15% para el 2024.
- 3) Fomentar el ingreso de jóvenes profesionales como colaboradores internos de Naranja, a partir del desarrollo de su marca empleadora, logrando posicionarse como la primera opción de empresas más queridas para trabajar en Argentina para el 2024.

Fundamentación del objetivo

Como se ha explicado en la presentación del plan, y a partir de los objetivos expuestos, esta planificación estratégica se planteó con el objetivo de utilizar las fortalezas que presenta Naranja para aprovechar sus oportunidades, en este caso en la posibilidad de diversificar su negocio hacia mercados potenciales como lo son las generaciones jóvenes de los millennials y los centennials. Sin embargo, realizado un análisis sobre los estados financieros de Naranja, se observa que el año 2019 al año 2020 los ingresos por servicios han disminuido en un 10%, por ende, con este plan de acción

lo que se busca realizar es generar la posibilidad de recuperar ese nivel y, trasladándose a 4 años, aumentarlo año tras año en un 10%, y de forma escalonada llegar al 30%. De esta forma con la diversificación, es decir con la creación de nuevos productos dirigidos hacia nuevos mercados se espera que para el 2024, Naranja logre el incremento de sus ingresos por servicios en un 30%, los cuales podrán ser generados a partir de las acciones desarrolladas en función del co-diseño de nuevos productos para estos jóvenes que generará el incremento de un 15% y el desarrollo de nuevos servicios complementarios en las plataformas *Fintech* que también traerá como beneficio un 15%. Para lograr esto también se articulará un plan basado en la estrategia de Recursos Humanos que permitirá a partir de nuevos colaboradores, hacer funcionar esta infraestructura y estos nuevos procesos que al mismo tiempo permitirán cumplir con un objetivo de posicionamiento de la marca empleadora de Naranja.

Alcance:

Considerando los objetivos y la presentación del plan expuestos hasta el momento, se definió el alcance de este trabajo en función de 3 perspectivas, siendo estas la temporal, la organizacional y la territorial. Respecto al alcance temporal, el trabajo tuvo un horizonte de 4 años, comenzando su diseño en el año 2021 para ser aplicado en el 2022 y finalizado en el 2024, con la posibilidad a futuro de ajustar los objetivos en función de si se cumplieron o no.

Respecto al alcance organizacional, como bien se explicitó se abocará dentro de un enfoque sobre las áreas funcionales de comercialización y Recursos Humanos con la necesidad de apoyarse sobre la estrategia funcional de finanzas para poder realizar la proyección en ingresos y egresos, verificando el costo-beneficio de esta propuesta.

Por último, respecto al alcance territorial, se desarrollará dentro de la casa central de Naranja ubicada en la ciudad de Córdoba, sin embargo, los productos y servicios complementarios que se desarrollen tendrán un alcance a nivel territorial, es decir que las propuestas se diseñarán en Córdoba, pero tendrán un efecto y una aplicación sobre todas las provincias sobre las cuales Naranja se encuentra desarrollando sus actividades comerciales.

Plan de acción 1:

El primer plan de acción se basa en establecer un proceso para el diseño de nuevos productos y servicios que estén dirigidos al segmento de mercados de los jóvenes

millennials y centennilas. Para eso, se ha planteado la intervención y la aplicación de una técnica que implica el co-diseño, es decir que tanto los responsables de comercialización de Naranja y los posibles usuarios, grupo de jóvenes millennials y centennials, participen en el proceso del diseño del producto final, respondiendo a sus necesidades, gustos y preferencias, cumpliendo de esta forma con el valor institucional de Naranja planteado como la pirámide invertida, es decir darle voz al cliente en la formalización de sus productos.

Para iniciar el proceso se define el producto como una tarjeta especializada para jóvenes, la cual podrá utilizarse como tarjeta de crédito vinculada a las cuentas de sus familiares pero que el diseño de la tarjeta sea personalizado y cuente con características relacionadas a la exclusividad, es decir que el joven que cuente con esta tarjeta pueda cumplir con necesidades relacionadas al reconocimiento y a la autorrealización, es decir que dentro de la sociedad sea muy valorado aquel cliente que cuente con este producto.

Este será el producto inicial, sin embargo, el mismo podrá sufrir alteraciones debido a la instancia de co-diseño que se establezca con los diferentes jóvenes que sean seleccionados para las pruebas de diseño. El plan se iniciará a partir de la realización de 2.500 plásticos con el fin de verificar el impacto que tengan en los segmentos de mercados establecidos y luego en función de ello poder potenciarlo a largo plazo para crear nuevos plásticos para nuevos jóvenes.

Actividades	Temporalidad		Recursos Físicos	Recursos Tercerizados	Recursos Económicos	Detalle
	Desde	Hasta				
Segmentación de mercados	ago-21	ago-21			\$ 39.600	CPCE
Realizar un análisis sobre los segmentos	ago-21	ago-21			\$ 19.800	CPCE
Diseñar los lineamientos y políticas de co-diseño	sep-21	sep-21		Lic. Marketing externo	\$ 39.600	CPCE
Campaña para escoger a los participantes del co-diseño	oct-21	oct-21			\$ 66.000	CPCE
Diseñar piezas gráficas virtuales para la campaña	oct-21	oct-21	Piezas gráficas		\$ 140.000	20 piezas
Diseñar formularios y políticas de trabajo a los participantes	oct-21	oct-21			\$ 39.600	CPCE
Realizar reuniones con los segmentos escogidos	nov-21	dic-21	Catering		\$ 50.000	Mariani
			Librería		\$ 25.000	El auditor
			Mobiliario	\$ 40.000	Mercadolibre	
Implementación de la instancia co-diseño	ene-22	feb-22		Moderador	\$ 52.800	CPCE
Diseño de la tarjeta	mar-22	mar-22	Naming		\$ 15.000	Honorario sugerido profesional de Mkt
Campaña publicitaria - televisión	abr-22	abr-22	Branding	\$ 15.000		
Campaña publicitaria - vía pública			Slogan	\$ 9.300		
Campaña publicitaria - redes sociales			Campaña	\$ 210.000		
Evaluación del impacto de la campaña publicitaria	may-22	jul-22	Evaluación	\$ 9.000		
Imprimir las tarjetas	ago-22	dic-22		Proveedor actual	\$ 1.750.000	2500 tarjetas
Envío de las tarjetas	ene-23	dic-24		Proveedor actual	\$ 1.750.000	2500 tarjetas
Control y evaluación del plan	ene-23	dic-24		Asesor externo	\$ 33.000	CPCE
TOTAL					\$ 4.303.700	

Plan de acción 2:

El segundo plan de acción se basa también en enfocarse principalmente en las necesidades de las generaciones jóvenes, tanto para millennials como centennials, pero en

este caso referido a ofrecer una gama de servicios amplia dentro de las plataformas *Fintech*.

Este plan de acción estará basado también en la técnica del co-diseño, pero en este caso abordado hacia los servicios, por lo que gran parte de la metodología de las acciones para llevarlo a cabo serán similares al plan anterior, pero en este caso apuntado a desarrollar, como se mencionó anteriormente, servicios referidos a la *Fintech*.

Para la elaboración de este plan de acción se tendrá que realizar en primera instancia un estudio y segmentación de los jóvenes millennials y centennials, esto para advertir las necesidades y preferencias que presenten los mismos en función de los servicios financieros ofrecidos a través de las plataformas virtuales. Por otro lado, también se requerirá de la tercerización de analistas y profesionales relacionados en el ámbito de la informática con el fin de establecer las mejoras que vayan surgiendo dentro del proceso del co-diseño de los nuevos servicios, ya sea a partir del funcionamiento de las plataformas digitales como puede ser el caso de Naranja X, como también una refuncionalización de la página web actual de la organización.

Por otro lado, también se plantea llevar adelante una campaña de publicidad a través de diferentes medios, concentrándose sobre medios televisivos y redes sociales y también a través de un mailing publicitario para que, una vez que se hayan definido los nuevos servicios, se pueda comunicar externamente las nuevas propuestas dirigidas hacia estos jóvenes.

Actividades	Temporalidad		Recursos Físicos	Recursos Tercerizados	Recursos Económicos	Detalle
	Desde	Hasta				
Estudio de mercado sobre segmentos de clientes jóvenes	abr-22	abr-22			\$ 39.600	CPCE
Diseñar los lineamientos y políticas de co-diseño	may-22	may-22		Lic. Marketing externo	\$ 39.600	CPCE
Campaña para escoger a los participantes del co-diseño	jun-22	jun-22			\$ 60.000	CPCE
Diseñar piezas gráficas virtuales para la campaña	jul-22	ago-22			\$ 140.000	20 piezas
Diseñar formularios y políticas de trabajo a los participantes	jul-22	ago-22			\$ 26.400	CPCE
Realizar reuniones con los segmentos escogidos	sep-22	sep-22				
Implementación de la instancia co-diseño	oct-22	nov-22			\$ 66.000	CPCE
Rediseño de los portales web y aplicaciones	dic-22	feb-23		Analista de usabilidad UX	\$ 323.175	CPCIPC (Informáticos)
				Programador Informatico	\$ 159.906	
				Diseñador UX	\$ 146.457	
				Disenador pagina web	\$ 107.725	
Diseño de campaña publicitaria - television	mar-23	mar-23	Branding		\$ 15.000	sugerido profesion
Diseño de campaña publicitaria - Redes sociales			Campaña		\$ 210.000	
Diseño de mailing publicitario			Community Mannager		\$ 2.546	
Control y evaluación del plan	abr-23	dic-24		Asesor externo	\$ 33.000	CPCE
TOTAL					\$ 1.452.786	

Plan de acción 3:

El tercer y último plan a abordar se enfocará en desarrollar la marca empleadora de Naranja para lograr posicionarse como la primera empresa elegida para trabajar en la Argentina. Para esto se plantea utilizar una estrategia de recursos humanos y comercialización donde se busque fomentar el ingreso de jóvenes profesionales como colaboradores internos de Naranja y través de diferentes capacitaciones y talleres potenciar su marca empleadora, logrando así un posicionamiento mayor con el que cuenta actualmente la empresa, es decir llegar a ser la más valorada alcanzando el puesto número 1 en la Argentina. Para ello se definen temáticas comprendidas como liderazgo coaching, comunicación interna, toma de decisiones en contextos de inestabilidad, habilidades técnicas y blandas, planificación de las actividades de trabajo, entre otros aspectos que potencien la eficiencia de Naranja.

Actividades	Temporalidad		Recursos Físicos	Recursos Tercerizados	Recursos Económicos	Detalle
	Desde	Hasta				
Relevamiento de necesidades de personal en la empresa	abr-22	abr-22			\$ 40.000	CPCE
Diseño de plan de formación a colaboradores	may-22	jun-22			\$ 40.000	CPCE
Diseño de estrategia para el posicionamiento de marca empleadora	jul-22	jul-22			\$ 52.800	CPCE
Diseñar programas de comunicación con los colaboradores	ago-22	sep-22			\$ 52.800	CPCE
Diseño de programa de reclutamiento y selección	oct-22	oct-22			\$ 59.400	CPCE
Diseño de página web de empleo	nov-22	dic-22			\$ 83.400	CPCIPC
Control y evaluación del plan	ene-23	dic-24		Asesor externo	\$ 33.000	CPCE
TOTAL					\$ 361.400	

Presupuesto

Habiendo realizado la presentación de los diferentes planes de acción se exponen a continuación los presupuestos de este plan estratégico, los cuales han sido definidos de acuerdo a las actividades y recursos necesarios para su implementación en función de los años en los cuales se ha diagramado el desarrollo de cada una de las instancias. Para este caso se han generado 2 tipos de presupuestos, por un lado, un presupuesto nominal, es decir que se toman los valores corrientes al momento del diseño y de la planificación, respetando los valores expuestos en el detalle de los planes. Luego se tomó este presupuesto nominal y se realizó el ajuste por inflación, tomando los índices de inflación proyectados al año 2024 expuestos por el Banco Central de la República Argentina en su Relevamiento de Expectativas de Mercado, el cual fue presentado en el análisis PESTEL. En función de ello, se ha generado un presupuesto el cual se aproxima a una realidad más certera en cuanto a la proyección y el valor del dinero en el tiempo. A continuación de exponen los presupuestos formalizados:

Presupuesto Nominal

Presupuesto nominal (al momento de la planificación)				
Año	2021	2022	2023	2024
Plan de acción 1	\$ 459.600	\$2.061.100	\$ 891.500	\$ 891.500
Plan de acción 2	\$ -	\$ 371.600	\$1.048.186	\$ 33.000
Plan de acción 3	\$ -	\$ 328.400	\$ 142.800	\$ 142.800
TOTAL	\$ 6.370.486			

Presupuesto ajustado por inflación

Presupuesto ajustado por inflación				
Año	2021	2022	2023	2024
Plan de acción 1	\$ 671.016	\$2.864.929	\$1.167.865	\$1.158.950
Plan de acción 2	\$ -	\$ 516.524	\$1.373.124	\$ 42.900
Plan de acción 3	\$ -	\$ 456.476	\$ 187.068	\$ 185.640
TOTAL	\$ 8.624.492			

Beneficios económicos

Para calcular el beneficio económico que generará la implementación de este plan estratégico se retoma el objetivo general del trabajo el cual se planteó generar un incremento de los ingresos por servicios que han sido percibidos por Naranja en el año 2020. En este sentido los ingresos por servicios del último ejercicio económico de Naranja fue de \$200.708.647, generando el incremento en un 30% que generará un ingreso esperado de \$60.212.594, que comenzará a generarse en el año 2022.

Con los presupuestos proyectados y la cantidad de ingresos que implicará el plan, se formuló el flujo de fondos para los años 2021 a 2024, permitiendo el cálculo de los indicadores financieros, en este caso del VAN, TIR y ROI que determinan la factibilidad de implementar el plan estratégico diseñado para Naranja.

Como supuesto, se toma que los ingresos se generarán a partir del año 2022, aumentando en un porcentaje del 10% anual.

Otro supuesto fue la determinación del impuesto a las ganancias, considerando una tasa anual del 35%.

Por último, se toma como premisa la tasa de referencia del mercado, la cual se basa en la tasa de Leliq o de la base monetaria expuesta por el BCRA siendo del 38%. Esto permitió el cálculo de VAN y TIR.

A continuación, se expone el flujo de fondos proyectado, considerando la implementación del plan, es decir que se evalúa la factibilidad de llevar adelante el proyecto, sin considerar otros aspectos relacionados a la actividad normal de la organización.

Flujo de fondos proyectado

Ingresos	2021	2022	2023	2024
Objetivo general (Aumento del 30% de ingresos)	\$ -	\$20.070.865	\$20.070.865	\$20.070.865
Egresos	2021	2022	2023	2024
Plan de acción 1	\$ 671.016	\$ 2.864.929	\$ 1.167.865	\$ 1.158.950
Plan de acción 2	\$ -	\$ 516.524	\$ 1.373.124	\$ 42.900
Plan de acción 3	\$ -	\$ 456.476	\$ 187.068	\$ 185.640
Egresos totales	\$ 671.016	\$ 3.837.929	\$ 2.728.057	\$ 1.387.490
Resultado Bruto	-\$ 671.016	\$16.232.936	\$17.342.808	\$18.683.375
Impuesto a las Ganancias (Tasa 35% anual)	\$ -	\$ 5.681.527	\$ 6.069.983	\$ 6.539.181
Resultado Neto	-\$ 671.016	\$10.551.408	\$11.272.825	\$12.144.194

- Tasa de referencia: 38%
- Inversión requerida: \$8.624.492
- Resultado Neto total: \$33.297.411
- Flujo neto año 2021: -\$671.016
- Flujo neto año 2022: \$10.551.408
- Flujo neto año 2023: \$11.272.825
- Flujo neto año 2024: \$12.144.194

VAN: \$2.947.618 (Se acepta el proyecto: VAN > 0).

TIR: 58% (Se acepta el proyecto: TIR > 0 > 38%).

$$ROI = \frac{\text{Ingresos esperados} - \text{Inversión requerida}}{\text{Inversión requerida}} \times 100$$

$$ROI = \frac{33.297.411 - 8.624.492}{8.624.492} \times 100$$

ROI = 286% (Se acepta el proyecto: ROI > 0%).

Se observa que el plan estratégico para Naranja cuenta con la posibilidad de llevarse adelante y es viable ya que se genera un ROI de 286% para el año 2024, lo cual quiere decir que implica que por cada peso que Naranja invierta en el desarrollo de esta intervención generará en 4 años un retorno de \$2,86.

Conclusiones y Recomendaciones

A lo largo de este trabajo se ha realizado una planificación estratégica con el fin de conferirle a Naranja un mayor posicionamiento en el mercado y nuevas ventajas competitivas dentro del sector en el cual se desenvuelve. A partir del análisis situacional, se pudo diagnosticar que existen segmentos de mercados potenciales que en la actualidad no están siendo atacados de manera eficiente, como lo es el caso de los jóvenes millennials y centennials. Por tales motivos, se estableció la pauta para diseñar un plan estratégico de un horizonte temporal de 4 años en el cual se espera consolidar a Naranja a través del desarrollo de nuevos productos para estas nuevas generaciones impulsando el aumento de sus ingresos.

En este sentido se definieron 3 planes de acción, los cuales se concentraron en el proceso del co-diseño, es decir el desarrollo de productos a través de la participación de los futuros clientes, en este caso de los jóvenes millennials y centennials, para que estos puedan impartirles características notorias a las nuevas mejoras, profundizando de esta manera los valores institucionales tales como poner al cliente en primer lugar. Al mismo tiempo se desarrollo una propuesta para mejorar los servicios dentro de las plataformas *Fintech* como también la profundización sobre el desarrollo de la marca empleadora de Naranja para posicionarse frente a este segmento de clientes, es decir sobre los millennials y centennials.

El trabajo se ha verificado en base a indicadores financieros, determinando que es viable llevar adelante el mismo, en donde se espera que Naranja, logre aumentar su nivel de competitividad y de esta manera pueda generar un proceso para desarrollar nuevos productos y nuevos servicios que se adapten a las necesidades y preferencias de las nuevas generaciones consumidoras.

El desarrollo de un plan estratégico de estas características ha aportado a la comprensión y a la importancia que presenta esta herramienta en el desarrollo profesional del administrador de empresas, ya que permite establecer parámetros y pasos organizados para llegar a un fin en concreto los cuales podrán ser medidos de forma eficiente para establecer las mejoras que sean necesarias a fin de cumplir las expectativas de la organización, de sus inversores, como también de sus clientes y también de otros grupos de interés.

Además de los aspectos mencionados en el plan se presentan a continuación 3 recomendaciones que ampliarán la competitividad de Naranja en el largo plazo.

En primer lugar, se plantea la posibilidad de desarrollar una proyección financiera del plan en cuestión realizando un abordaje más técnico sobre el ajuste por inflación y sobre cada uno de los recursos económicos que sean necesarios a implementar, ya que en este caso se ha planteado un desarrollo genérico y que, al momento de ser presentado a los directivos, puedan surgir observaciones que impliquen una modificación y por ende un mayor presupuesto. En este sentido realizar un tipo de proyección financiera aporta una mayor visión y un mayor horizonte para la toma de decisiones para contar con los fondos necesarios para poder implementar cada una de las acciones propuestas.

Como segunda opción se plantea realizar un cuadro de mando integral tomando este reporte y definiendo una serie de indicadores que permita medir el impacto que tuvieron los productos diseñados con los jóvenes millennials a partir de la técnica de co-diseño. Por lo que a partir de la definición de distintos parámetros e indicadores se pueda generar esta revisión específica de la implementación del plan.

Como tercer alternativa de recomendación se le sugiere a Naranja llevar adelante un proceso de investigación y desarrollo con el fin de generar nuevos productos y servicios tecnológicos dentro del mercado financiero, acompañando a las tendencias actuales y a las nuevas tendencias de los consumidores, en donde se ha observado una fuerte proliferación de las *Fintech* y medios de pago digitales, ya sea a partir de una mejora de la plataforma Naranja X e incluso la posibilidad de generar una moneda virtual propia que se acerca a las preferencias de los consumidores jóvenes, especialmente los millennials y centennials

Referencias

- BBVA (2019). *Los millennials transforman el Fintech*. Disponible en: <https://www.bbva.com/es/los-millennials-transforman-el-fintech/>
- BBVA (2021). *La educación financiera, indispensable para el desarrollo sostenible*. Disponible en: <https://www.bbva.com/es/ar/la-educacion-financiera-indispensable-para-el-desarrollo-sostenible/>
- BCRA (2021). *Resultado del relevamiento de expectativas de mercado (REM)*. Disponible en: <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210331%20Resultados%20web.pdf>
- BID (2020). *Estudio Fintech*. Disponible en: <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-Ecosistema-Argentino.pdf>
- CEPAL (2021). *Construir un futuro mejor: acciones para fortalecer la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Cuarto informe sobre el progreso y los desafíos regionales de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe*. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46682-construir-un-futuro-mejor-acciones-fortalecer-la-agenda-2030-desarrollo>
- CEPAL (2021). *Financiamiento para el desarrollo en la era de la pandemia de COVID-19 y después*. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46710-financiamiento-desarrollo-la-era-la-pandemia-covid-19-despues>
- CEPAL (2021). *Hacia una infraestructura digital para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas*. Disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/46793-infraestructura-digital-la-internacionalizacion-pequenas-medianas-empresas>
- Forbes (2020). *Las 5 principales tendencias de tecnología para 2021*. Disponible en: <https://www.forbesargentina.com/innovacion/las-5-principales-tendencias-tecnologia-2021-n4032>
- García Fernández, F & Serna Hinojosa, J.A. (2020). *Impacto de la estrategia de diversificación en el desempeño financiero en empresas de la Bolsa Mexicana de Valores*. Disponible en: <https://syr.us/fUm>
- Gestion.org (2020). *Ley RSE en Argentina: Un debate necesario*. Disponible en: <https://syr.us/8j1>
- Hills, C. W. Jones, G. R. (2015). *Administración estratégica*. México. McGrawHill
- INDEC (2020). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos*. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_2082FA92E916.pdf

- INDEC (2021). *Encuesta de Supermercados y Autoservicios Mayoristas*. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_03_21FF02444A7E.pdf
- Iprofesional (2020). *Responsabilidad social en tiempos de pandemia: ¿qué están haciendo las empresas argentinas?* Disponible en: <https://www.iprofesional.com/management/317065-rse-en-pandemia-que-hicieron-las-empresas-argentinas>
- Levitt, T (2016). *La miopía en el marketing*. España: Profit Editorial
- Ministerio de educación (2020). *Conocé Córdoba*. Disponible en: <https://estadistica.cba.gov.ar/conoce-cordoba/>
- Ortegon Cortázar, L. (2017). *Imagen y posicionamiento de marcas en la industria de agroquímicos en Colombia*. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/695/69551301002.pdf>
- Porter, M (2012). *Lo esencial en la gestión empresarial*. España. Profit
- Quero, J (2008). *Estrategias competitivas, factor clave del desarrollo*. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2875300>
- Quintero, J. Sánchez, J. (2006). *La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico*. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Sainz de Vicuña, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. España: ESIC.
- Santander Trade (2021). *Argentina: Política y economía*. Disponible en: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- Tarjeta Naranja S.A (2020). *Estados Financieros*. Disponible en: <https://syr.us/fw4>
- Thompson, A. Strickland, A. (2012). *Administración estratégica*. México: PEARSON.

Anexo

Anexo I: Comprobantes de presupuestos del Plan de acción I

Honorarios de CPCE

Todos los presupuestos relacionados al Concejo Profesional de Ciencias Económicas se obtuvieron de los honorarios mínimos requeridos para el Licenciado en Administración por la resolución 04/2019, que es el último compendio de honorarios sugeridos y se saco en función del Concejo Profesional de Ciencias Económicas de San Luis. Si bien el trabajo se desarrollo en un alcance de la provincia de Córdoba, se considera que el CPCE de San Luis cuenta con una expresión mas detallada de las actividades y de las funciones de un Licenciado en Administración. Además estos honorarios se encuentran dentro del territorio argentino por lo que pueden ser tomados como referencia para el desarrollo de las distintas actividades planteadas. Los mismos se encuentran en el siguiente link: <http://www.cpcesanluis.org.ar/archivos/RG/2019/RG04-2019.pdf>

Segmentación de mercado

10 Análisis de Segmentación y fraccionamiento del mercado	30	36	45	\$ 26.400,00	\$ 31.680,00	\$ 39.600,00
---	----	----	----	--------------	--------------	--------------

Diseño de piezas gráficas

TARIFAS PARA AFICHE A3		
CLIENTES A	CLIENTES B	CLIENTES C
\$ 6,506	\$ 3,715	\$ 2,343

Se tomo el valor de \$6.500 ajustándolo a \$7.000 y se realizarán 20 piezas gráficas por ende el presupuesto total será de \$140.000

CATERING			
Artículo	Cantidad	Precio unitario	Subtotal
Catering corporativo	20	\$ 1.500	\$ 30.000
Desayuno corporativo	20	\$ 1.000	\$ 20.000
TOTAL			\$ 50.000
Fuente: Mariani Servicio de Catering Corporativo			

LIBRERÍA			
Artículo	Cantidad	Precio unitario	Subtotal
Lapiceras (50 unid)	4	\$ 250	\$ 1.000
Resmas A4	5	\$ 500	\$ 2.500
Cuadernos A4	20	\$ 250	\$ 5.000
Pizarra (80x120)	3	\$ 4.000	\$ 12.000
Marcadores	15	\$ 300	\$ 4.500
TOTAL			\$ 25.000
Fuente: El Auditor			

MOBILIARIO			
Artículo	Cantidad	Precio unitario	Subtotal
Puff Sillón grande	5	\$ 5.000	\$ 25.000
Mesa de reunión	2	\$ 7.500	\$ 15.000
TOTAL			\$ 40.000
Fuente: Mercado Libre			

TARJETAS			
Artículo	Cantidad	Precio unitario	Subtotal
Tarjetas de descuentos	2500	\$ 700	\$ 1.750.000
TOTAL			\$ 1.750.000

Anexo 2: Comprobantes de presupuestos del Plan de acción 2

Honorarios de CPCE

Todos los presupuestos relacionados al Concejo Profesional de Ciencias Económicas se obtuvieron de los honorarios mínimos requeridos para el Licenciado en Administración por la resolución 04/2019, que es el último compendio de honorarios sugeridos y se sacó en función del Concejo Profesional de Ciencias Económicas de San Luis. Si bien el trabajo se desarrolló en un alcance de la provincia de Córdoba, se considera que el CPCE

de San Luis cuenta con una expresión más detallada de las actividades y de las funciones de un Licenciado en Administración. Además estos honorarios se encuentran dentro del territorio argentino por lo que pueden ser tomados como referencia para el desarrollo de las distintas actividades planteadas. Los mismos se encuentran en el siguiente link: <http://www.cpcesanluis.org.ar/archivos/RG/2019/RG04-2019.pdf>

Anexo 3: Comprobantes de presupuestos del Plan de acción 3

Honorarios de CPCE

Todos los presupuestos relacionados al Concejo Profesional de Ciencias Económicas se obtuvieron de los honorarios mínimos requeridos para el Licenciado en Administración por la resolución 04/2019, que es el último compendio de honorarios sugeridos y se sacó en función del Concejo Profesional de Ciencias Económicas de San Luis. Si bien el trabajo se desarrolló en un alcance de la provincia de Córdoba, se considera que el CPCE de San Luis cuenta con una expresión más detallada de las actividades y de las funciones de un Licenciado en Administración. Además, estos honorarios se encuentran dentro del territorio argentino por lo que pueden ser tomados como referencia para el desarrollo de las distintas actividades planteadas. Los mismos se encuentran en el siguiente link: <http://www.cpcesanluis.org.ar/archivos/RG/2019/RG04-2019.pdf>