

Trabajo final de graduación



Empresa: Naranja

Planificación estratégica

Carabello Camila
DNI: 39495045
Legajo: ADM17083

Julio 2021

Licenciatura en administración

Agradecimientos

Quiero dedicar este trabajo a mi papá:

Por sentarse conmigo en la puerta de casa a esperar el transporte cuando iba al primario, y después ayudarme con la tarea de matemática.

Por despertarme todas las mañanas cuando iba al secundario, hacerme el desayuno y abrir el agua para que salga calentita para mí.

Por llevarme todos los días a la universidad para que no tenga que tomar el colectivo y desearme suerte cada vez que tenía que rendir.

¡Gracias! por tanto amor, paciencia y esfuerzo. Te debo este logro y más.

Resumen

En el siguiente reporte de caso se realiza una planificación estratégica para la empresa Naranja, con sede central en la ciudad de Córdoba, usando una estrategia de desarrollo de mercado.

El objetivo corporativo general se basa en aumentar la rentabilidad financiera de la empresa, a través del lanzamiento de una nueva tarjeta de crédito orientada a un segmento de clientes de renta alta, lo que permitirá aumentar la cartera de clientes actual. El horizonte temporal es de 3 años, desde julio de 2021 hasta julio de 2024.

Luego de analizar en profundidad la empresa, el mercado financiero al que pertenece, el entorno, y el plan de implementación, se llegó a la conclusión de que es factible realizar el proyecto y que la empresa Naranja tiene los recursos humanos y económicos para hacerlo y para cumplir el objetivo.

Palabras clave: tarjetas de crédito, planificación estratégica, medios de pago.

Abstract

In the following case report, strategic planning is carried out for the company Naranja, headquartered in the city of Córdoba, using a market development strategy.

The general corporate objective is based on increasing the financial profitability of the company, through the launch of a new credit card aimed at a segment of high-income clients, which will allow increasing the current client portfolio. The time horizon is 3 years, from July 2021 to July 2024.

After analyzing in depth the company, the financial market to which it belongs, the environment, and the implementation plan, it was concluded that it is feasible to carry out the project and that the Naranja company has the human and economic resources to do it and to meet the goal.

Keywords: credit cards, strategic planning, means of payment.

Índice

Tabla de Ilustraciones.....	2
Introducción.....	3
Análisis externo: macroentorno.....	4
- <i>Entorno político</i>	4
- <i>Entorno económico</i>	4
- <i>Entorno social</i>	5
- <i>Factores tecnológicos</i>	6
- <i>Factores ambientales</i>	6
- <i>Factores legales</i>	6
Análisis externo: microentorno	7
- <i>Bases estratégicas</i>	7
Análisis del Mercado.....	9
Análisis Interno	10
- <i>Misión</i>	10
- <i>Visión</i>	10
- <i>Valores:</i>	10
- <i>Pilares estratégicos</i>	10
- <i>Colaboradores</i>	11
- <i>Clientes</i>	12
- <i>Productos y servicios</i>	13
- <i>Gestión de Proveedores</i>	14
- <i>Procesos</i>	14
Marco teórico	14
- <i>Desarrollo de Mercado</i>	16
Diagnóstico.....	16
Propuesta de Aplicación.....	17
- <i>Análisis de las bases estratégicas</i>	17
- <i>Formulación de Objetivos</i>	18
- <i>Alcance</i>	19
- <i>Cuadro de planes de acción y presupuesto</i>	19

- Diagrama de Gantt	22
- Evaluación del proyecto	23
Conclusiones y recomendaciones.....	24
Referencias	26
Anexos.....	27

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1: Servicios financieros Arg. Elaboración propia con datos del BCRA	9
Ilustración 2: Cuadro de plan de acción objetivo específico 1.....	20
Ilustración 3: cuadro de plan de acción objetivo específico 2.....	20
Ilustración 4: presupuesto objetivo específico 1. Elaboración propia.....	21
Ilustración 5: presupuesto objetivo específico 2. Elaboración propia.....	21
Ilustración 6: Diagrama de Gantt. Elaboración propia.....	22
Ilustración 7: Cashflow proyectado. Elaboración propia	23

Introducción

El siguiente Trabajo Final de Graduación tiene como objeto de estudio la empresa cordobesa Naranja, conocida por ser “la principal emisora de tarjetas de crédito de Argentina y líder en el interior del país” (Galicia, 2021). El propósito es desarrollar e implementar una planificación estratégica, que a través de una estrategia de desarrollo de mercado permitirá captar nuevos clientes y lograr un incremento en la rentabilidad financiera.

Naranja es una empresa del sector financiero, que tiene su sede central en la ciudad de Córdoba, y que se ha expandido a lo largo de todo el país. Comenzó como un comercio de artículos deportivos en el año 1969, en el que sus fundadores entregaban una tarjeta de identificación a sus clientes, que luego se convirtió en una tarjeta de compras. La tarjeta era de color naranja y se volvió muy popular. La cantidad de clientes creció y el fenómeno se expandió, lo que dio lugar al nacimiento de Tarjeta Naranja.

Años más tarde, la compañía sumó a Banco Galicia como accionista, y logró alianzas con Visa, MasterCard, y American Express. Hoy en día, es una marca líder que tiene como principal objetivo mejorar la experiencia de sus clientes y ampliar la oferta de productos y servicios.

Desde sus inicios, Naranja desarrolló una cultura organizacional muy particular, siempre avocada a tener una relación especial con sus clientes y colaboradores. Su tarjeta, es usada por distintos segmentos socioeconómicos en Argentina, pero principalmente personas de nivel medio.

En base a esta situación, y como se indicó en el primer párrafo, en el presente trabajo se propondrá una estrategia de desarrollo de mercado que busque captar clientes de niveles socioeconómicos más altos, mediante un nuevo producto diferenciado: una tarjeta de crédito preferencial, mediante la cual los clientes recibirán asesoramiento y beneficios acordes a sus necesidades.

La mayoría de los bancos emisores de tarjetas de crédito del país y del mundo proveen a los clientes este tipo de productos, lo que permite, por un lado, que los colaboradores se especialicen en un tipo de cliente en particular y brinden la mejor atención, y, por el otro, que los clientes accedan a un producto que les favorezca y se fidelicen con la empresa.

El banco Citi fue el primero en configurar una banca *premium*, cuando presentó Citigold. En Argentina, muchas otras entidades financieras también profundizaron esta

estrategia de segmentación, entre las que se destacan: *Select* (Banco Santander), *Selecta* (Banco Macro), *Eminent* (Banco Galicia) o *Premier* (Banco HSBC).

Los clientes de altos ingresos constituyen un segmento al que los bancos les interesa mucho atraer ya sea por el nivel de consumo o por las potencialidades para generar otros negocios. Con ese objetivo, se generan campañas y estrategias para captarlos con beneficios y servicios exclusivos. (NBS Bancos y seguros, 2019).

Análisis externo: macroentorno

- Entorno político

Desde diciembre de 2019, el gobierno nacional de Argentina se encuentra liderado por el presidente Alberto Fernández. Durante el primer año de su gobierno, el país se vio gravemente afectado por la pandemia por COVID-19, cuyas consecuencias se perciben en la actualidad, y seguramente se seguirán notando en el futuro. En este contexto, desde marzo de 2020 el presidente implementó una serie de decretos de necesidad y urgencia (DNU) que, mediante sus artículos, limitan o modifican el curso normal de las actividades comerciales y sociales dentro del territorio nacional. Las restricciones se agravan o disminuyen dependiendo de la situación epidemiológica del país. (Boletín Oficial, 2021)

Por las medidas mencionadas en el párrafo precedente, y por la gran grieta política que existe en el país, gran parte de la población no está conforme y no confía en el gobierno. Esto se ve reflejado en el Índice de Confianza del Gobierno (ICG). La medición de marzo del 2021 fue de 1,78 puntos, con una disminución de 1,8% respecto a la medición del mes anterior. El actual nivel de confianza es 9% inferior al de la última medición del gobierno de Mauricio Macri. En términos interanuales el índice disminuyó 20%. (Universidad Torcuato Di Tella, 2021)

Recientemente se dio a conocer que en octubre de 2021 se llevarán a cabo elecciones legislativas en Argentina, lo que trae incertidumbre en cuanto a los resultados y los cambios que traerán consigo los nuevos integrantes del Senado y de la Cámara de Diputados. (Cámara Nacional Electoral, 2021)

- Entorno económico

Panorama general: la volatilidad histórica del crecimiento económico ha impedido el desarrollo del país. La pandemia de COVID-19 y el aislamiento social como forma de

combatirla agravaron la situación. La pobreza urbana en Argentina sigue siendo elevada alcanzando un 42,9% de la población en el segundo semestre de 2020, con un 10,5% de indigencia y una pobreza infantil (niños menores de 14 años) del 57,7%. (Banco Mundial, 2021)

Riesgo país: es un indicador elaborado por el JP Morgan que mide la diferencia que pagan los bonos del Tesoro de Estados Unidos contra las del resto de los países. Este cálculo lo realiza por intermedio de su índice EMBI, siendo específico para cada nación (en Argentina es EMBI Argentina). Actualmente se encuentra en 1594 y según se puede ver en los datos históricos, es uno de los más altos de Sudamérica. (Ámbito.com, abril 2021)

Producto Interior Bruto (PIB): el valor de todos los bienes y servicios finales producidos en Argentina en el 2019 es de aproximadamente US\$450 billones. El PIB per cápita es de fue de US\$9.912,3. Es una de las economías más grandes de América Latina. (Banco Mundial, 2021).

Índice de Precios al Consumidor (IPC): es un indicador que mide la variación de precios de los bienes y servicios representativos del gasto de consumo de los hogares residentes en la zona seleccionada en comparación con los precios vigentes en el año base. En marzo presentó una variación de 4,8% con relación al mes anterior, y lleva un 13% acumulado en lo que va de 2021. (INDEC, 2021)

- *Entorno social*

Mercado de trabajo: En el cuarto trimestre de 2020, la tasa de actividad se ubicó en 45,0%; la tasa de empleo en 40,1%; y la tasa de desocupación en 11,0%. Las tasas de actividad y empleo aumentaron respecto del trimestre anterior, al igual que la subocupación y la ocupación demandante de empleo. (INDEC, 2021)

Estos datos demuestran que el país está fuertemente afectado por una crisis socioeconómica, relacionada con el resultado de todos los indicadores detallados en los párrafos anteriores.

Tenencia de tarjetas de crédito: La tenencia de tarjetas de crédito en Argentina cae en 9,5 p.p., pero protagoniza el mayor incremento en la tenencia de tarjetas prepago (+ 5,0 p.p.), situándose en un 33,0%. Aun así, es el país donde hay más población multitarjeta, específicamente, de crédito. El 63,3% de la población ABI (adulto bancarizado internauta) con tarjeta de crédito, dispone de más de una. (Tendencias en medios de pago – Minsait, 2020)

- *Factores tecnológicos*

Fintechs en Argentina: la Cámara Argentina de Fintech identificó 268 empresas que componen el ecosistema argentino, marcando un crecimiento de 135 nuevas empresas con respecto al año 2018. La mayoría de éstas se pueden clasificar como *PyMEs* debido a sus niveles de facturación. Las *Fintechs* se encuentran en un proceso continuo de crecimiento, marcado por la innovación tecnológica e incorporación de las mejores prácticas de mercado. La mayoría de las compañías se constituyeron en los últimos cuatro años, con un salto importante en el año 2017, y una tendencia que continúa aún en 2020 a pesar del contexto recesivo y la pandemia del COVID-19.

Queda clara la rápida aceleración en el crecimiento del sector. Uno de los componentes fundamentales que permite la inyección de nuevos emprendimientos consiste en la oferta de facilidades tecnológicas que se presentan en el país. Tanto la infraestructura de Internet como su acceso simplificado impulsan la adopción de estas nuevas tecnologías; y, a su vez, promueven los incentivos económicos de los emprendedores para aprovechar el nuevo mercado (Cámara Argentina de Fintech, 2020)

- *Factores ambientales*

Calentamiento Global: En diciembre de 2020, Argentina actualizó su compromiso con la limitación de emisiones de gases de efecto invernadero, presentando una meta de mitigación más ambiciosa que la de la anterior contribución, de 2016. La nueva meta nacional de mitigación es absoluta, incondicional y aplicable a todos los sectores de la economía. A través de ella, el país se compromete a no exceder la emisión neta de 359 millones de toneladas de dióxido de carbono equivalente (MtCO₂e) en el año 2030, lo que equivale a una disminución total del 19 % de las emisiones, en comparación con el máximo histórico de emisiones alcanzado en el año 2007, y una reducción del 26 % respecto de las Contribuciones Determinadas a Nivel Nacional (NDC) anteriores. (Argentina.gob.ar, 2021)

Es importante destacar que las empresas deben ser ambientalmente responsables e involucrarse con todos los compromisos que tome el país para cuidar el medioambiente y mitigar su deterioro.

- *Factores legales*

Ley 27541: Ley de solidaridad y reactivación productiva en el marco de la emergencia pública. Esta ley, declara la emergencia pública en materia económica, financiera, fiscal,

administrativa, previsional, tarifaria, energética, sanitaria y social. Entre sus puntos más importantes, se encuentra el artículo 7 en el cual se desarrolla el impuesto «PAIS» al dólar, aplicando la alícuota del treinta por ciento (30%). Se aplica en todo el territorio de la nación sobre las operaciones de: atesoramiento, compras en el exterior, pago de servicios en el exterior, compras de viajes al exterior y compras de pasajes. (InfoLEG, 2019)

- Conclusiones del análisis PESTEL

Económicamente, el entorno es muy turbulento. Los indicadores desarrollados en el análisis, junto con los datos del entorno político que también es volátil, muestran que el país no está en un momento favorable y no es seguro realizar inversiones. Sin embargo, los factores tecnológicos y la tendencia de la sociedad a poseer tarjetas de crédito son variables que indican que el proyecto puede tener un buen futuro.

Análisis externo: microentorno

- *Bases estratégicas*

Poder de negociación de los clientes: las personas que poseen tarjetas de crédito tienen una gran variedad de opciones a las cuales acceder, pueden tener tarjetas bancarias, no bancarias o tener varias tarjetas. Si bien el sector tiene muchos productos sustitutos, cada empresa tiene sus requisitos y términos para acceder a cada producto. Los clientes pueden comparar precios, tasas de interés, beneficios en comercios, etc. De igual manera, el poder negociador de los clientes es alto.

Poder de negociación con proveedores: las empresas de servicios financieros no dependen de una materia prima muy particular o de procesos especiales que sean difíciles de conseguir, lo que es una desventaja para sus proveedores. Ellos deben esforzarse por tener las cualidades necesarias para conseguir la calidad que necesitan las empresas financieras, y aun así corren el riesgo de ser sustituidos. Por lo expuesto, el poder negociador de los proveedores es bajo.

Amenaza de competidores potenciales: La mayoría de las empresas financieras o bancarias que emiten tarjetas de crédito ya están establecidas en el sector desde hace tiempo, tienen reconocimiento, trayectoria y lealtad por parte de sus clientes. Cuando se trata de dinero las personas necesitan un servicio es de calidad, y que las operaciones y transacciones sean completamente seguras. Muchas veces, esta confianza se logra con el tiempo. Además, para ingresar al mercado hay barreras altas: se necesita mucho dinero para iniciar una empresa de

este tipo, y cumplir muchos requisitos legales. Esto lleva a que la amenaza de ingreso de nuevos competidores sea baja.

Productos sustitutos: en este sector, los clientes tienen varios medios de pago para elegir para realizar sus transacciones, comprar productos y demás. Pueden optar por las distintas tarjetas de crédito bancarias que existen en el mercado, como también tarjetas no bancarias. Cada una de ellas tiene sus propias tasas de interés y opciones de cuotas. También hay tarjetas de débito, dinero en efectivo, dinero en billeteras virtuales, transferencias. Los comercios pueden otorgar sus propias financiaciones con otras tasas de interés y las compañías financieras también pueden otorgar créditos con sus intereses también. Los clientes buscan que el medio de pago seleccionado les otorgue algún beneficio.

Rivalidad entre competidores actuales: El sector financiero es una industria consolidada, es decir que, el número de oferentes que se destacan en el mercado es limitado, pero amplio. Todos los bancos del país ofrecen tarjetas de crédito, y además hay entidades no bancarias que las emiten. El mercado de tarjetas de crédito se encuentra liderado por 3 bancos:

Banco Santander (17,3% participación de mercado), Galicia (16,5%), y BBVA Banco Francés (11,9%). Además, les siguen el Banco Nación (7,2%), Provincia (7%) y Macro (6,9%) (BCRA, 2019)

Los emisores de tarjetas compiten ofreciendo tasas de interés más bajas, mejores opciones de cuotas, descuentos en las compras, y más beneficios extra. Los factores económicos detallados en el análisis del macroentorno provocan que la rivalidad entre los oferentes sea alta, ya que todos buscan mantener su participación en el mercado y sus utilidades.

- Conclusión del análisis de 5 fuerzas de Porter

El poder de negociación de los clientes alto, significa que, para captarlos y mantenerlos, las empresas necesitan que los usuarios reconozcan la marca, se identifiquen con ella y elijan tener una gran lealtad. La amenaza de nuevos competidores baja hace que la industria sea más atractiva para seguir invirtiendo y expandiéndose en la misma, a pesar de la gran cantidad de productos sustitutos.

La gran rivalidad entre competidores actuales despierta la necesidad de diferenciar los productos que ofrece cada empresa. El poder de negociación de los proveedores bajo otorga libertad para introducir nuevos productos y desarrollar mercados.

Análisis del Mercado

El mercado financiero argentino está principalmente compuesto por el Banco Central de la República Argentina (BCRA), entidades financieras privadas, públicas, y otras instituciones de servicios financieros como compañías de seguros y otros servicios. En lo que respecta a la infraestructura, y en el marco de la pandemia COVID-19 uno de los puntos desafíos de estas instituciones es promover el acceso a las personas a todos los servicios, anteponiendo los canales de atención electrónicos antes que los presenciales, en donde los clientes puedan realizar todas sus operaciones con tranquilidad y seguridad.

Hablando de los productos y servicios que ofrecen las entidades que pertenecen a este sector, se destacan: cuentas corrientes o cajas de ahorro, que a su vez traen aparejado el uso de una tarjeta de débito, depósitos y retiros en las cuentas, transferencias a otras cuentas, emisión de cheques; por otro lado, están los servicios de cajas de seguridad, el otorgamiento de préstamos, las tarjetas de crédito, los plazos fijos y otros servicios de asesoramiento financiero. A continuación, se presentan algunas estadísticas sobre el acceso a estos servicios en Argentina:

Indicador	Último dato	2016	2017	2018	2019	2020
Puntos de acceso a servicios financieros	feb-21	25.306	26.553	29.05	30.725	44.534
Puntos de acceso cada 10.000 adultos	feb-21	7,7	8,0	8,6	9,0	12,9
Porcentaje de población adulta con al menos un CBU	dic-20	78%	78%	80%	82%	91%
Porcentaje de población adulta con al menos un CVU	dic-20	-	-	-	7%	24%
Cantidad de pagos con tarjeta de débito por adulto	dic-20	1,7	1,9	2,2	2,6	3,0
Cantidad de pagos con tarjeta de crédito por adulto	dic-20	2,1	2,2	2,3	2,4	2,1
Cantidad de plazos fijos cada 10.000 adultos	dic-20	759	771	925	849	831
Cantidad de plazos fijos cada 10.000 cuentahabientes	dic-20	-	-	-	11	10,5

Ilustración 1: Servicios financieros en Argentina. Elaboración propia con datos del BCRA

Hay una clara tendencia a la inclusión de toda la población en el sistema financiero.

En este análisis se hará hincapié en las tarjetas de crédito. Con respecto al tamaño del mercado, cabe destacar que hay 5.454.025 titulares de tarjetas de crédito de entidades públicas y 17.324.379 titulares de tarjetas de crédito de entidades privadas en circulación. Por lo tanto, el tamaño del mercado de usuarios de tarjetas de créditos es de casi 23 millones de personas (BCRA, 2020)

Muchas de las entidades financieras en Argentina, al momento de ofrecer estos productos, cuentan con tarjetas de crédito especialmente diseñadas para tener más beneficios al utilizarlas. A veces, estas tarjetas están dentro de un paquete *premium* de productos que incluye cuentas bancarias, seguros y demás. Son comúnmente llamadas tarjetas *Gold*, *Platinum*, *Black*, y los requisitos para acceder a estas tarjetas son diferentes

a los de las tarjetas de crédito tradicionales. El objetivo principal es brindarles a los clientes mayor comodidad y flexibilidad para que realice sus transacciones, y a su vez que pueda gozar de opciones más variadas, y mejores experiencias.

El mercado financiero obliga a sus oferentes a reinventarse constantemente para seguir brindando productos y servicios que satisfagan todas las necesidades de sus clientes, y su vez, les brinden los mejores beneficios.

Análisis Interno

- *Misión*

Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología. (Naranja, 2021)

- *Visión*

Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros, a la vez, la más admirada y querida por nuestros colaboradores, nuestros clientes y la comunidad en general. (Naranja, 2021)

- *Valores:*

Alegría del trabajo: Queremos que las personas se sientan felices en su puesto y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva.

Puertas abiertas: En Naranja siempre encontrarás a alguien dispuesto a escuchar y a construir con vos algo nuevo.

Mejora continua: Nos impulsan las ganas de superarnos, de aprender y probar caminos distintos para alcanzar mejores resultados. La búsqueda sin límites y el desafío constante a la rutina.

Pirámide invertida: Toda la empresa está puesta al servicio de nuestros clientes, que son el presente y el futuro de Naranja. Trabajamos en equipo complementando la experiencia, responsabilidad y formación. (Naranja, 2021)

- *Pilares estratégicos*

Experiencia: ser reconocidos por facilitar a los clientes una experiencia diferenciada apalancándonos en las nuevas tecnologías.

Fortalecer: la posición de Naranja como marca de experiencia de clientes Valor: ser líderes en generación de valor mediante vínculos profundos y duraderos.

Recursos: gestionar los recursos de manera efectiva y segura.

Conocimiento: estar al tanto de las necesidades de los clientes y el riesgo para brindar las soluciones adecuadas.

Eficiencia: buscar mejores niveles de eficiencia en la entrega de nuestra propuesta de valor, reduciendo todo aquello que no agregue valor al cliente.

Cultura: fortalecer la cultura organizacional centrada en el cliente y los colaboradores en toda la organización. (Naranja, 2019)

- *Colaboradores*

Para Naranja, las personas son el centro de todo: buscan que sus colaboradores puedan desempeñarse cómoda y confiablemente en sus tareas, y que de esa manera terminen cuidando a los clientes. Al respecto, algunos puntos importantes que figuran en el reporte de sustentabilidad 2019 de la empresa, son:

- Para llevar adelante los desafíos del 2020 repensamos la manera de organizarnos y avanzamos con la creación de Tribus y Centros de Excelencia (CoEs) que buscan innovar nuestras prácticas de trabajo. Cada equipo define y ejecuta sus propias estrategias con autonomía. Con el apoyo de metodologías de rápida aplicación, flexibles, iterativas e incrementales, fomentamos encuentros colaborativos para generar soluciones innovadoras ante cada objetivo.
- Promovemos ambientes laborales donde las personas se sientan libres para expresarse y ser auténticas, siempre instando a mantener diálogos profesionales y abiertos. Contamos con diferentes perfiles, profesiones, edades y múltiples formas de pensamiento que agregan valor al trabajo interdisciplinario, ágil y de alto rendimiento.
- Queremos que nuestros Colaboradores estén orgullosos de trabajar en Naranja. Por eso, gestionamos nuestro clima e implementamos distintas mediciones (Encuesta Naranja, Clima 1 Click, entrevistas de clima) con el objetivo de contar con la información necesaria para generar acciones que fomenten el bienestar en cada equipo.
- Naranja es una compañía edificada sobre la responsabilidad, lealtad y honestidad de todos los colaboradores. Están convencidos de la relevancia de asegurar una cultura de la ética, que avale la observancia de reglas, la transparencia en los

procedimientos y, conjuntamente, estimule conductas beneficiosas para el bien común

- Con nuestro foco siempre en facilitar la vida de nuestros Colaboradores, les acercamos programas, prácticas y herramientas que fomenten su crecimiento profesional y personal, porque estamos convencidos de que es la manera en que evolucionamos la cultura Naranja. (Naranja, 2019).

- *Clientes*

El otro eje principal de Naranja son los clientes, quienes son la razón por la cual la empresa piensa los productos y servicios que brinda. Se dividen en personas y comercios.

Hoy por hoy Naranja tiene más de 4,5 millones de clientes. Dentro de ellos, 9 000 000 de tarjetas activas, es decir, personas físicas. 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 es usada por distintos segmentos demográficos (la utilizan personas a lo largo de toda la Argentina y gracias a la alianza con Visa, también a nivel internacional); socioeconómicos (principalmente la poseen aquellas personas de nivel medio); etarios; de género; y ocupacionales. La empresa ofrece un servicio financiero encaminado al consumo con calidad y calidez, a través de una gestión basada en procesos sostenibles. (Naranja, 2019)

- *Segmentación de clientes*

Incorporamos modelos basados en *machine learning* que permite puntuar y predecir casos de riesgo. En situaciones de mora temprana, pudimos segmentar riesgos de clientes e implementar mejores herramientas de cobranza. En esa línea, se desarrollaron nuevos canales de gestión para ofertar productos de financiación, de acuerdo con cada segmento de clientes detectado. Como resultado, se duplicó el valor agregado del proceso para los primeros 30 días de mora, manteniendo las ratios para tramos más avanzados. Con respecto a la mora tardía, también mejoró con esta misma herramienta empleada tanto para la segmentación como para la gestión de la mora. Se obtuvieron resultados positivos para la velocidad del recupero. (Naranja, 2019)

Minimizar los riesgos con una gestión integral: Gestionamos previendo y controlando todos los ámbitos de riesgo donde puedan ocurrir acciones que afecten nuestra sustentabilidad,

entre ellos el riesgo crediticio: buscamos minimizar las posibles pérdidas por incumplimiento de las obligaciones de pago contraídas por los titulares. (Naranja, 2019)

Requisitos mínimos para acceder a una tarjeta de crédito: Para trabajadores en relación de dependencia, se pide último recibo de sueldo con un monto mínimo de \$1500 y 4 meses de antigüedad. Para trabajadores independientes, los últimos 3 pagos del Monotributo. Para trabajadores autónomos, se requiere comprobante de pago de la Declaración Jurada de Ganancias, y a los jubilados les solicitan el último recibo de haberes. En cuanto al límite asignado en la/s tarjeta/s se tiene en cuenta el nivel de ingresos, y el riesgo crediticio informado por el BCRA.

- *Productos y servicios*

Naranja tiene un conjunto de productos y servicios destinados a solucionar la vida de sus clientes y provocar una transformación digital. Entre ellos podemos encontrar:

- Tarjetas de crédito: el cliente puede solicitar su tarjeta Naranja, tarjeta Naranja Visa y solicitar adicionales para compartir con sus familiares o amigos.
- Entretenimiento: los clientes pueden suscribirse a HBO Go (plataforma de *streaming*) y a Movieclub (un programa de beneficios en cines)
- Naranja online y App Naranja: desde la web y la aplicación móvil, los clientes pueden hacer sus consultas sobre su cuenta, límites, saldos, pagar el resumen, entre otras funcionalidades.
- Viajes: plataforma de venta de viajes, incluye vuelos, paquetes turísticos, hospedajes, etc.
- Préstamos: los clientes de Naranja pueden solicitar dinero y luego devolverlo en cuotas fijas y en pesos. Los préstamos se pueden pedir de manera personal en una sucursal o por los canales de atención *web*.
- Editorial: Naranja ofrece productos editoriales (revista Convivimos, revista Cima y libros infantiles)
- Pos: servicio que le permite a los comercios hacer cobros con tarjeta de débito o crédito.
- Tienda: plataforma de comercio electrónico.
- Seguros y asistencias: la empresa ofrece diferentes opciones según las necesidades de los clientes, hay seguros de vida, vehículos, accidentes, hogar, entre otros.
- Naranja X: es una nueva aplicación que le permite a los clientes tener una cuenta en pesos y una tarjeta prepaga para poder hacer pagos y manejar el dinero desde la misma aplicación.

- Otros servicios: Naranja ofrece “Transfer” un servicio que les permite a los clientes enviar y recibir dinero de manera rápida acercándose a una sucursal. También tienen la opción de hacer recargas en celulares y abonar el importe en el resumen de la tarjeta.

- *Gestión de Proveedores*

Otra parte fundamental de la empresa son los proveedores. Naranja pone especial cuidado en su selección, para seguir generando un impacto positivo en el entorno.

Para ser proveedores, deben cumplir con una serie de requisitos impositivos (IVA, Impuesto a las Ganancias, Ingresos Brutos e Impuestos Municipales), datos de facturación y bancarios. Presentan un formulario, anexando la documentación correspondiente. En el caso de altas de proveedores críticos, además, deben garantizar el respeto de criterios económicos y financieros, de responsabilidad social, prevención de riesgos laborales, gestión medio ambiental, respeto de derechos humanos y recursos técnicos. (Naranja, 2019)

- *Procesos*

En 2017, Naranja comenzó con un proceso de transformación llamado Evolución digital, el cual tiene como objetivo hacer evolucionar el negocio actual y desplegar nuevos negocios adyacentes, con base digital. El progreso se ve reflejado con los avances en la digitalización de la mayoría de las gestiones de los clientes, los avances en materia de marketing digital, una analítica avanzada de datos, la implementación de la antes mencionada Naranja X, un nuevo modelo de sucursales modernas y nuevas metodologías para lograr una organización más ágil y flexible.

Marco teórico

Para la confección de este trabajo se utiliza el modelo formal de planeación estratégica, el cual se detallará a continuación. También se lo conoce como proceso de administración estratégica:

El proceso de administración estratégica es un procedimiento de seis pasos que abarca la planeación, implementación y evaluación de estrategias. Si bien es en los primeros cuatro pasos en donde se describe la planeación que

debe llevarse a cabo, las fases de implementación y evaluación también revisten enorme importancia. (Robbins y Coulter, 2014, p. 242).

Según los autores, estos pasos son:

- 1- Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias actuales de la organización
- 2- Realización de un análisis externo
- 3- Realización de un análisis interno
- 4- Formulación de estrategias
- 5- Implementación de estrategias
- 6- Evaluación de resultados

Luego de aplicar los primeros 3 pasos secuenciales, existe la posibilidad de formular estrategias completamente nuevas para la empresa, o bien, modificar la estructura existente, o reafirmar la estrategia actual. En el caso de la planeación estratégica para Naranja, se aplicará una nueva estrategia de desarrollo de mercado, tal como se mencionó en la introducción. A continuación, se detallarán los fundamentos teóricos que tienen que ver con la estrategia mencionada.

Existen varias estrategias para administrar la rivalidad de la industria. Las más importantes son la señalización de precios, el liderazgo en precios, la competencia no basada en precios y el control de la capacidad. (Hill y Jones, 2011)

Según los autores, dentro de las estrategias competitivas no basadas en el precio, pero basadas en la diferenciación de productos, hay cuatro posibilidades: penetración del mercado, desarrollo de productos, desarrollo del mercado y proliferación de productos.

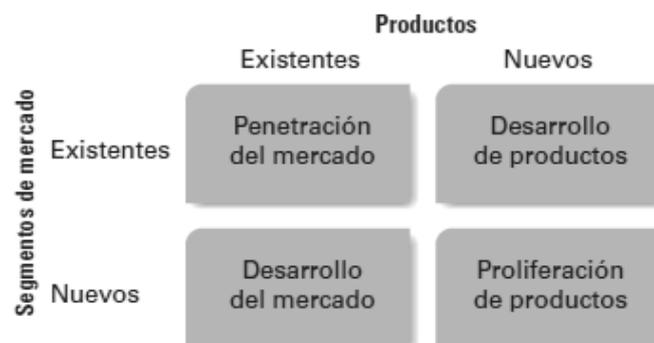


Ilustración 2: Estrategias competitivas no basadas en el precio (Hill y Jones, 2011)

- *Desarrollo de Mercado*

Encuentra nuevos segmentos de mercado para los productos de una empresa. Una empresa que adopta esta estrategia desea aprovechar el nombre de marca que ha desarrollado en un segmento del mercado cuando encuentre nuevos segmentos en los cuales competir. (...) De esta forma, las empresas pueden aprovechar las ventajas de la diferenciación de productos que les da su nombre de marca. (Hill y Jones, 2011)

En resumen, el objetivo de esta estrategia es crear o modificar los productos actuales que ofrece la compañía, para poder adaptarse a las necesidades de un segmento del mercado en el cual no está actuando.

Una vez realizado todo el análisis y seleccionada la estrategia, se puede diagramar el escenario diagnóstico en el cual se encuentra la empresa actualmente, el cual será un punto de partida para comenzar la implementación, y se detallará a continuación.

Diagnóstico

Luego de realizar el análisis externo e interno de la empresa, tal como se indica en el proceso de planeación estratégica, se define aplicar la estrategia de desarrollo de mercado, siempre teniendo en cuenta los conceptos anteriormente planteados. Se busca que la empresa Naranja redefina su oferta de tarjetas de crédito, desarrollando un nuevo segmento de clientes al que no han apuntado antes, sin descuidar su espíritu y cultura actual.

Desde el análisis externo del macroentorno realizado, se puede concluir en que el entorno económico y político del país posee una gran volatilidad, resulta difícil realizar proyecciones a futuro y esto se ve reflejado en la sociedad. Los preocupantes índices e indicadores del país afectan a todas las empresas, no sólo al sector financiero.

El análisis interno muestra un panorama mucho más alentador, Naranja tiene un sinfín de aspectos positivos relacionados con su cultura, sus clientes, sus colaboradores y su crecimiento que hacen posible pensar en un futuro prometedor. En particular, el análisis interno muestra que Naranja segmenta a sus clientes en función a su riesgo crediticio, y que la mayoría

de ellos pertenecen a una clase media, no hay mucho alcance a las clases sociales más altas, lo cual se indicó como una debilidad en el análisis FODA (Anexo I).

Haciendo hincapié en esta debilidad es que surge la idea de que la empresa lleve su negocio a un nuevo segmento de mercado o tipos de consumidores que hasta ahora no se ha trabajado

Como se planteó en el análisis externo del microentorno, el mercado financiero es una industria madura a la cual es difícil ingresar, pero las empresas existentes tienen una gran rivalidad. En el análisis de mercado se explica los productos de paquetes y tarjetas premium que ofrecen otras instituciones financieras, lo que lleva a ver la importancia de que Naranja afine y mejore su oferta de productos, y que tenga disponible una tarjeta de crédito para todos los segmentos de renta.

Se espera que la implementación de esta estrategia le dé a la empresa mayor presencia y participación en el mercado. El desafío se encuentra en poder desarrollar este nuevo producto y ampliar la cartera de clientes, sin perder la calidad y calidez que caracteriza a la compañía.

Propuesta de Aplicación

- Análisis de las bases estratégicas

Naranja es una empresa consolidada que no deja nada librado al azar y sus bases estratégicas no son la excepción. Las mismas están correctamente redactadas y relacionadas, por lo que en este apartado se tendrán en cuenta la misión, visión y valores para el planteamiento de los objetivos futuros.

Misión: Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología. (Naranja, 2021)

Visión: Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros, a la vez, la más admirada y querida por nuestros colaboradores, nuestros clientes y la comunidad en general. (Naranja, 2021)

Valores:

Alegría del trabajo: Queremos que las personas se sientan felices en su puesto y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva.

Puertas abiertas: En Naranja siempre encontrás a alguien dispuesto a escuchar y a construir con vos algo nuevo.

Mejora continua: Nos impulsan las ganas de superarnos, de aprender y probar caminos distintos para alcanzar mejores resultados. La búsqueda sin límites y el desafío constante a la rutina.

Pirámide invertida: Toda la empresa está puesta al servicio de nuestros clientes, que son el presente y el futuro de Naranja. Trabajamos en equipo complementando la experiencia, responsabilidad y formación. (Naranja, 2021)

- *Formulación de Objetivos*

Objetivo corporativo general:

Emitir, procesar y comercializar la tarjeta de crédito Naranja Platinum durante el periodo julio-2021 a julio-2024, con la finalidad de aumentar la rentabilidad financiera un 6% más, con respecto al periodo 2020.

Estrategia: desarrollo de mercado a través de la planificación estratégica.

Justificación: Con la implementación de esta propuesta, se busca fidelizar clientes actuales, que podrán acceder a esta nueva tarjeta de crédito y poseer más de un producto de Naranja, y además captar nuevos clientes de renta alta (el segmento no atendido actualmente por la empresa), lo que indudablemente llevará a un aumento de la rentabilidad. Teniendo en cuenta que Naranja es una empresa que se encuentra completamente posicionada en el país, no es pretencioso apuntar a un crecimiento del 4% de este indicador. En el cierre de ejercicio de diciembre de 2020, la empresa alcanzó un ROE (rentabilidad financiera) de 14,66%. Para julio de 2024, se espera llegar a un ROE de 18,66%. (ver anexo 2)

Objetivos específicos:

Objetivo específico 1: Llevar a cabo la fase de diseño, verificación y aprobación de la tarjeta Naranja Platinum, dejando el 100% de los plásticos listos para salir al mercado, antes de julio de 2022.

Justificación: Esta será la primera parte del proceso de creación de la tarjeta, previa al lanzamiento. Naranja tiene la posibilidad de usar todos sus recursos para llevar el proyecto a cabo, lo que facilitará la ejecución de las acciones que corresponden a esta etapa.

Objetivo específico 2: Lanzar al mercado el nuevo producto en julio de 2022, para que, a través de su correcta promoción, en 2 años la empresa incremente su cartera de clientes en un 10,8%.

Justificación: Este objetivo corresponde a las acciones a llevarse a cabo desde el lanzamiento de la tarjeta en adelante. Actualmente Naranja cuenta con 4.623.197 clientes, y el objetivo apunta a captar 500.000 titulares de tarjeta Naranja Platinum (un 10,8% más). Esta cifra representa el 2,19% del mercado total de clientes de tarjetas de crédito, desarrollado en el análisis de mercado. Realizar la retroalimentación necesaria será clave para el éxito del proyecto.

Estrategia: desarrollo de mercado (explicada en el apartado Marco teórico)

- *Alcance*

Alcance geográfico: la propuesta está diseñada para ser aplicada en todo el territorio de la República Argentina.

Alcance temporal: el periodo de implementación es de 3 años, desde julio de 2021 hasta julio de 2024.

Alcance en relación al universo: la empresa Naranja es la seleccionada para este reporte de caso, en el cual se utiliza la herramienta de planificación estratégica para proponer una mejora en cuanto al alcance hacia los distintos segmentos de clientes que la empresa posee.

Recursos: a partir del análisis interno realizado, se concluye en que la empresa tiene suficientes recursos humanos y financieros para llevar a cabo la propuesta.

- *Cuadro de planes de acción y presupuesto*

En el plan de acción 1 se especifican acciones que Naranja deberá tener listas antes de realizar el presupuesto. En el plan de acción 2, las acciones estarán mayormente enfocadas en la publicidad y en pulir las fallas que llegasen a surgir. Las acciones en las que no se especifica un presupuesto, serán realizadas de manera interna en la empresa, por lo que los recursos humanos y físicos necesarios ya están incluidos en los gastos actuales de Naranja.

Plan de acción 1:

Cuadro de plan de acción: objetivo específico 1.						
Descripción de la acción	Tiempo		Responsable	Recursos Necesarios	Detalles	Presupuesto
	Inicio	Fin				
Comprar tarjetas con chip de contacto	jul-21	oct-21	área de compras	espacio de almacenaje	se usan tarjetas con chip de contacto cuya tecnología es mejor que las con banda magnética. Cantidad necesaria: 600.000. Precio: \$930 x10 un. (ver anexo 3)	\$ 60,450,000
Definir los costos, tasas y requisitos para acceder a la tarjeta	ene-22	jun-22	área de finanzas y contabilidad	acceso a instrumentos contables de la empresa	comisiones por mantenimiento, renovación	*
Cumplimentar todas las normativas legales y administrativas vigentes	jul-21	jul-22	área de legales	recursos informáticos, instrumentos legales	normativas, reglamentaciones, regulaciones	*
Capacitación a los empleados de atención al cliente sobre el producto	ene-22	jun-22	área de recursos humanos	recursos informáticos y material audiovisual	temas: funcionamiento de la tarjeta, beneficios, costos. Las capacitaciones se realizarán de manera online con 14 trainers (2 por cada zona geográfica). (ver anexo 4)	\$ 3,664,080
Realizar una auditoría previa al lanzamiento	jun-22	jul-22	área de control de gestión	recursos informáticos	auditoría interna	*
Implementar puestos de atención Platinum en cada sucursal	feb-22	jun-22	área de mantenimiento e infraestructura	espacio en la sucursal para instalar el puesto diferenciado	espacios más confortables y con atención prioritaria. ver elementos necesarios para cada sucursal en anexo 5. Cant de sucursales: 202	\$ 47,326,600
TOTAL						\$ 111,440,680

Ilustración 2: Cuadro de plan de acción objetivo específico 1.

Presupuesto objetivo específico 1					
Acción	Año				Total
	2021	2022	2023	2024	
Comprar tarjetas con chip de contacto	\$ 60,450,000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 60,450,000
Capacitación a los empleados de atención al cliente sobre el producto	\$ 0	\$ 3,664,080	\$ 0	\$ 0	\$ 3,664,080
Implementar puestos de atención Platinum en cada sucursal	\$ 0	\$ 47,326,600	\$ 0	\$ 0	\$ 47,326,600
Total					\$ 111,440,680

Ilustración 3: presupuesto objetivo específico 1. Elaboración propia.

Plan de acción 2:

Cuadro de plan de acción: objetivo específico 2.						
Descripción de la acción	Tiempo		Responsable	Recursos Necesarios	Detalles	Presupuesto
	Inicio	Fin				
Implementar promociones y beneficios para clientes Platinum	jul-22	jul-24	área comercial	contratos, recursos informáticos	los clientes nuevos accederán a los beneficios actuales más beneficios exclusivos Platinum. ver anexo 6	\$ 97,314,000
Diseñar e implementar un plan publicitario digital	sep-21	jul-24	área de marketing y comunicación	recursos informáticos	publicidad nacional con foco en medios digitales. ver anexo 7	\$ 33,526,686
Realizar evaluaciones trimestrales	jul-22	jul-24	área de control de gestión	recursos humanos, recursos informáticos	se realizará de manera interna para corroborar el cumplimiento de los objetivos y realizar ajustes	•
Evaluar la satisfacción de los clientes	sep-22	jul-24	call center	recursos informáticos, formulario Google	se enviarán por correo formularios Google (gratuitos) para obtener información de	•
Publicidad nacional, en comercios y regional	jul-22	jul-24	área de marketing y comunicación	folletería y cartelería	publicidad compartida, beneficia al comercio y la empresa. ver anexo 8	\$ 146,798,000
TOTAL						\$ 277,638,686

Ilustración 4: cuadro de plan de acción objetivo específico 2

Presupuesto objetivo específico 2					
Acción	Año				Total
	2021	2022	2023	2024	
Implementar promociones y beneficios para clientes Platinum	\$ 0	\$ 24,328,500	\$ 48,657,000	\$ 24,328,500	\$ 97,314,000
Diseñar e implementar un plan publicitario digital	\$ 3,944,316	\$ 11,832,948	\$ 11,832,948	\$ 5,916,474	\$ 33,526,686
Publicidad nacional, en comercios y regional	\$ 0	\$ 36,699,500	\$ 73,399,000	\$ 36,699,500	\$ 146,798,000
Total					\$ 277,638,686

Ilustración 5: presupuesto objetivo específico 2. Elaboración propia.

- Evaluación del proyecto

Ver información sobre premisas y supuestos en anexo 7.

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA NARANJA				
	2021	2022	2023	2024
INGRESOS				
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad 2020	\$ 48,057,603,090	\$ 66,800,068,295	\$ 88,176,090,150	\$ 119,919,482,603
Plan de acción 1	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Plan de acción 2	\$ 0	\$ 1,002,001,024	\$ 2,645,282,704	\$ 1,798,792,239
TOTAL DE INGRESOS	\$ 48,057,603,090	\$ 67,802,069,320	\$ 90,821,372,854	\$ 121,718,274,842
EGRESOS				
Gastos de personal	\$ 9,607,713,750	\$ 13,354,722,113	\$ 17,628,233,189	\$ 23,974,397,136
Impuestos y Tasas	\$ 6,575,016,250	\$ 9,139,272,588	\$ 12,063,839,816	\$ 16,406,822,149
Gastos de publicidad	\$ 759,808,750	\$ 1,056,134,163	\$ 1,394,097,095	\$ 1,895,972,049
Deprec. de activos fijos y amort. de activos intangibles	\$ 2,261,543,750	\$ 3,143,545,813	\$ 4,149,480,473	\$ 5,643,293,443
Otros Egresos operativos netos	\$ 8,596,815,000	\$ 11,949,572,850	\$ 15,773,436,162	\$ 21,451,873,180
Inversiones en asoci. y otras sociedades	\$ 32,991,250	\$ 45,857,838	\$ 60,532,346	\$ 82,323,990
Efecto de reexpresión	\$ 6,439,232,500	\$ 8,950,533,175	\$ 11,814,703,791	\$ 16,067,997,156
Plan de acción 1	\$ 88,861,500	\$ 67,564,183	\$ 0	\$ 0
Plan de acción 2	\$ 5,798,145	\$ 101,276,718	\$ 176,733,411	\$ 77,809,781
TOTAL DE EGRESOS	\$ 34,367,780,895	\$ 47,808,479,438	\$ 63,061,056,281	\$ 85,600,488,883
UTILIDAD BRUTA	\$ 13,689,822,195	\$ 19,993,589,881	\$ 27,760,316,573	\$ 36,117,785,959
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 4,791,437,768.42	\$ 6,997,756,458.39	\$ 9,716,110,800.61	\$ 12,641,225,085.74
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 8,898,384,427	\$ 12,995,833,423	\$ 18,044,205,773	\$ 23,476,560,874

Ilustración 7: Cashflow proyectado. Elaboración propia

Tabla 1: Inflación (REM)	2021		2022		2023		2024	
	47%	1.47	30%	1.39	32%	1.32	36%	1.36

Fuente: Elaboración propia

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	38%
Rentabilidad 2024	19%
Rentabilidad 2020	14%
Diferencia	5.29%

Fuente: Elaboración propia

Inversión a realizar	-\$ 518,043,737
Flujo del periodo 2021	\$ 8,898,384,427
Flujo del periodo 2022	\$ 12,995,833,423
Flujo del periodo 2023	\$ 18,044,205,773
Flujo del periodo 2024	\$ 23,476,560,874

Fuente: Elaboración propia

VAN	18,908,191,845
TIR	1763%
ROI	
Beneficios	\$ 5,446,075,968
Costos	\$ 518,043,737
ROI	951%

Fuente: Elaboración propia

El indicador Valor Actual Neto (VAN) es positivo, por lo que el número que arroja, refleja la ganancia del proyecto. En cuanto a la Tasa Interna de Retorno (TIR), el resultado obtenido indica que se recupera la inversión inicial, se obtiene el rendimiento mínimo deseado y un excedente, por lo que es conveniente aceptar el proyecto. Por último, el Retorno de la inversión (ROI) arroja un resultado de 951% lo que significa que, por cada peso invertido, el proyecto devolverá \$9.51.

Conclusiones y recomendaciones

Una vez finalizada la evaluación del proyecto, se llega a la conclusión de que la empresa Naranja, tiene la posibilidad de llevar a cabo la propuesta de emitir, procesar y comercializar la tarjeta Naranja Platinum de manera óptima. En base al análisis, se puede recalcar que esta implementación le permitirá atender a un segmento de mercado en el que actualmente no está muy presente, y por consecuencia, aumentar sus ingresos y mejorar la rentabilidad financiera de la empresa.

Si bien Naranja ya es una empresa fuertemente posicionada, se encuentra inmersa en un mercado con una competitividad muy elevada por lo que constantemente debe realizar acciones para mantener su diferenciación, y la aplicación de esta estrategia de desarrollo de mercado es una posibilidad completamente viable.

Desde la mirada profesional se recomienda tener especial cuidado con las disposiciones políticas y económicas que provienen del ambiente externo a la empresa, ya que se analizó un entorno sumamente cambiante y turbulento.

Respecto a la propuesta en sí, es importante que la empresa mantenga la excelente cultura organizacional que la caracteriza para que los cambios sean transitados de la mejor manera. También es importante que no se dejen de hacer las evaluaciones trimestrales para ver la evolución del proyecto y que se aproveche el *feedback* proveniente de las encuestas de

satisfacción de los clientes: estas son las maneras que tendrá la empresa de saber si la propuesta va correctamente en caminata y hacer las correcciones necesarias. Una de las formas de hacer esta retroalimentación podrá ser modificando y actualizando los beneficios Platinum de los clientes según sus preferencias: incrementar promociones en los sectores que más utilicen y siempre tener opciones nuevas para ofrecerles.

Por otro lado, se recomienda además realizar un fortalecimiento en el área de marketing ya que actualmente no tiene un desarrollo formal y organizado, y esto será clave para el éxito de este y de los futuros proyectos que la empresa llegase a implementar.

Referencias

Argentina: panorama general. (2021). Recuperado de BANCO MUNDIAL: <https://cutt.ly/Lblrmz>

Boletín Oficial República Argentina. (2021). Recuperado de Argentina presidencia: <https://www.boletinoficial.gob.ar/>

Cámara Argentina de Fintech. (2021). Recuperado de: <https://camarafintech.com.ar/>

Cambio climático: un compromiso frente a la crisis global. (2021). Recuperado de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/ambiente/accion/segunda-ndc>

ELECCIONES 2021. (2021). Recuperado de Cámara Nacional Electoral: <https://www.electoral.gob.ar/nuevo/paginas/btn/elecc2021.php>

Galicia Sustentable. (2021). Recuperado de Grupo Financiero Galicia: <https://cutt.ly/bb43RoQ>

Hill y Jones. (2011). Administración Estratégica. (9 ed.). México: Cenage Learning.

ICG. (2021). Recuperado de Universidad Torcuato Di Tella: https://www.utdt.edu/ver_contenido.php?id_contenido=1439&id_item_menu=2964

Índice de precios al consumidor. (2021). Recuperado de INDEC: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>

Ley de solidaridad social y reactivación productiva en el marco de la emergencia pública. (2021). Recuperado de InfoLEG: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/330000-334999/333564/norma.htm>

Los bancos se disputan los clientes premium. (2019). Recuperado de NBS Bancos y Seguros: <https://www.nbsbancosyseguros.com/los-bancos-se-disputan-los-clientes-premium/>

Nuestra Cultura Naranja. (2021). Recuperado de Naranja: <https://www.naranja.com/cultura-naranja>

PIB per cápita. (2021). Recuperado de BANCO MUNDIAL: <https://cutt.ly/5blt5Hy>

Reporte de sustentabilidad. (2021) Recuperado de Naranja: <https://cutt.ly/cblry6J>

Riesgo País. (2021). Recuperado de ámbito: <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>

Robbins y Coulter. (2014). Administración. (12 ed.). México: PEARSON.

Tendencias en medios de pago. (2021). Recuperado de Minsait: <https://www.minsait.com/es/actualidad/insights/tendencias-en-medios-de-pago>

Anexos

Anexo 1: Análisis FODA

- *Fortalezas*
 - Amplia experiencia y conocimiento acerca del sector financiero.
 - La mayoría de los usuarios poseen una imagen positiva de la empresa.
 - Los proveedores comparten las convicciones y la ética de la empresa
 - Naranja tiene presencia en todo el territorio nacional.
 - Es una de las mejores empresas para trabajar en Argentina según el *ranking* GPTW.
- *Oportunidades*
 - Sector idóneo para la aplicación de nuevas tecnologías
 - Las personas tienden a tener más de una tarjeta de crédito
 - El sector financiero tiene gran capacidad de expansión y crecimiento
- *Debilidades*
 - Los clientes son en su mayoría de clase media, no hay mucho alcance a las clases sociales más altas.
 - El área de marketing no tiene un desarrollo formal y organizado
 - La empresa depende fuertemente de las disposiciones del gobierno para realizar sus operaciones.
- *Amenazas*
 - Crisis económica por la pandemia de COVID-19
 - Entorno político inestable y turbulento
 - Crecimiento lento en el mercado
 - Tarjetas prepagas y billeteras virtuales con mínimos requisitos.

Anexo 2: índices Naranja

ÍNDICES

	31.12.20	31.12.19	31.12.18	31.12.17
Liquidez	1,238	1,266	1,405	1,728
Endeudamiento	3,197	3,065	4,492	3,393
Solvencia	0,313	0,326	0,223	0,295
Inmovilización del capital	0,096	0,115	0,088	0,081
ROE del período	(1) 14,66%	9,08%	(11,51) %	14,53%
ROA del período	(2) 3,55%	1,91%	(2,36) %	3,09%

Fuente: Estados Financieros 2020, Naranja

Anexo 3: precio de tarjetas con chip de contacto: 650.000 unidades: \$60.450.000



Nuevo | 18 vendidos

Tarjeta Con Chip De Contacto Sle5542 / Sle4442 X 10 Unidades

\$ 930
en 12x \$ 131⁹⁹

[Ver los medios de pago](#)

Llega el viernes por \$ 416²⁴ \$ 554⁹⁹
Beneficio Mercado Puntos
[Ver más formas de entrega](#)

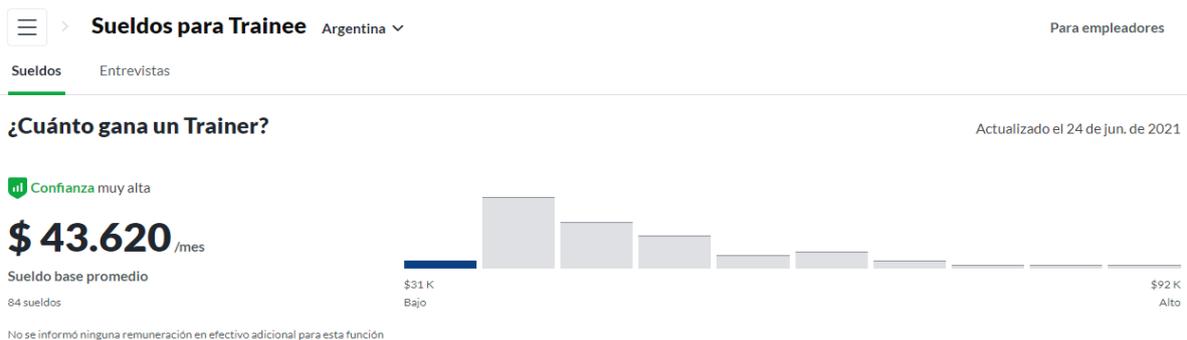
Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
[Conocer más](#)

Stock disponible

Cantidad: **1 unidad** (18 disponibles)

Fuente: [Mercadolibre.com](https://www.mercadolibre.com)

Anexo 4: Sueldo para *trainer*: 14 trainers: \$610.680 por mes



Fuente: www.glassdoor.com.ar

Anexo 5: elementos para puestos de atención diferenciales.

- Escritorio: 1 para cada sucursal



Nuevo | 35 vendidos

Escritorio De Oficina En Vidrio 10mm. 120 X 50 X 75cm.

\$ 19.101⁵⁰
en 12x \$ 1.591⁷⁹ sin interés

[Ver los medios de pago](#)

Entrega a acordar con el vendedor
Mataderos, Capital Federal
[Ver costos de envío](#)

Color: **Blanco**

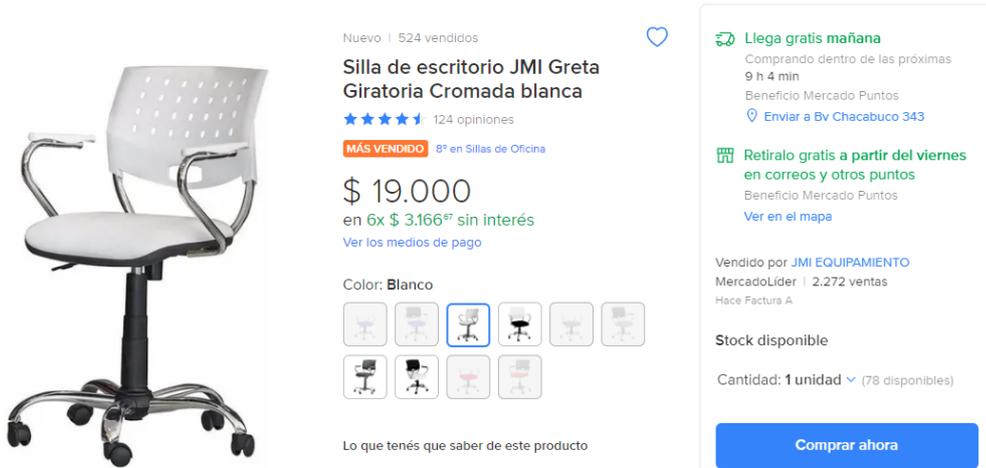
Stock disponible

Cantidad: **1 unidad** (481 disponibles)

[Comprar ahora](#)

Fuente: [Mercadolibre.com](https://www.mercadolibre.com)

- Sillas: 3 para cada sucursal (uno para el empleado que atiende, 2 para clientes)



Nuevo | 524 vendidos

Silla de escritorio JMI Greta Giratoria Cromada blanca

★★★★★ 124 opiniones

MÁS VENDIDO 8° en Sillas de Oficina

\$ 19.000
en 6x \$ 3.166⁶⁷ sin interés
[Ver los medios de pago](#)

Color: Blanco

Lo que tenés que saber de este producto

Llega gratis mañana
Comprando dentro de las próximas 9 h 4 min
Beneficio Mercado Puntos
[Enviar a Bv Chacabuco 343](#)

Retiralo gratis a partir del viernes en correos y otros puntos
Beneficio Mercado Puntos
[Ver en el mapa](#)

Vendido por **JMI EQUIPAMIENTO**
MercadoLider | 2.272 ventas
Hace Factura A

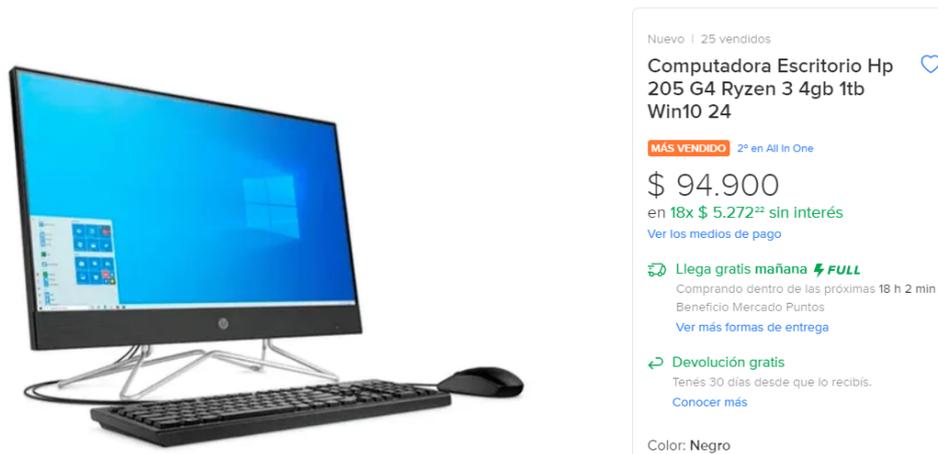
Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (78 disponibles)

Comprar ahora

Fuente: Mercadolibre.com

- Computadora: una por cada sucursal



Nuevo | 25 vendidos

Computadora Escritorio Hp 205 G4 Ryzen 3 4gb 1tb Win10 24

MÁS VENDIDO 2° en All in One

\$ 94.900
en 18x \$ 5.272²² sin interés
[Ver los medios de pago](#)

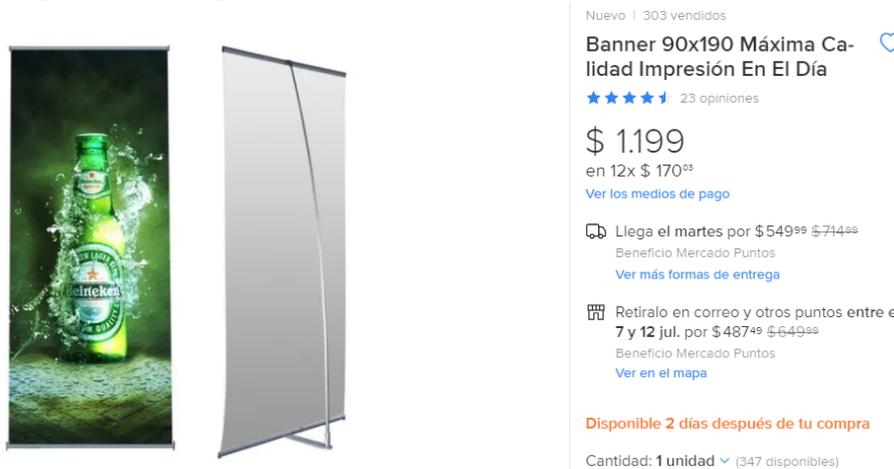
Llega gratis mañana FULL
Comprando dentro de las próximas 18 h 2 min
Beneficio Mercado Puntos
[Ver más formas de entrega](#)

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibis.
[Conocer más](#)

Color: Negro

Fuente: Mercadolibre.com

- Banner para publicidad: 2 por cada sucursal



Nuevo | 303 vendidos

Banner 90x190 Máxima Calidad Impresión En El Día

★★★★★ 23 opiniones

\$ 1.199
en 12x \$ 170⁹³
[Ver los medios de pago](#)

Llega el martes por \$ 549⁹⁹ \$ 714⁹⁹
Beneficio Mercado Puntos
[Ver más formas de entrega](#)

Retiralo en correo y otros puntos entre el 7 y 12 jul. por \$ 487⁴⁹ \$ 649⁹⁹
Beneficio Mercado Puntos
[Ver en el mapa](#)

Disponible 2 días después de tu compra

Cantidad: 1 unidad (347 disponibles)

Fuente: Mercadolibre.com

- Máquina de café: 1 por cada sucursal.



Nuevo | 1166 vendidos

Cafetera Peabody Smartchef PE-CE5003 automática roja expreso 220V

★★★★★ 225 opiniones

MÁS VENDIDO 5° en Cafeteras Peabody

\$ 26.512
en 12x \$ 3.759⁹²

[Ver los medios de pago](#)

Lo que tenés que saber de este producto

- Cafetera expreso.
- Funcionamiento: automática.
- Su capacidad es de 1.25 L.
- Tiene filtro permanente.
- Con emisión de vapor.
- Con cuchara.

Llega gratis mañana
Comprando dentro de las próximas 15 h
Beneficio Mercado Puntos
[Enviar a BV Chacabuco 343](#)

Retíralo gratis a partir del viernes
en correos y otros puntos
Beneficio Mercado Puntos
[Ver en el mapa](#)

Vendido por **PHOTOSTORE**
MercadoLíder | 44.332 ventas
Hace Factura A

Stock disponible

Cantidad: **1 unidad** ▾ (101 disponibles)

[Comprar ahora](#)

Fuente: [Mercadolibre.com](https://www.mercadolibre.com)

- Sillón para aguardar atención: 1 por cada sucursal.



Sillón Nordico 3 Cuerpos Premium Cuotas S/interés

★★★★★ 28 opiniones

~~\$ 38.199~~
\$ 34.379¹⁰ 10% OFF
en 12x \$ 2.864⁹² sin interés

[Ver los medios de pago](#)

[Llega el miércoles 4 de agosto por \\$ 6.689](#)
[Ver más formas de entrega](#)

Color: A eleccion luego de la compra
Diseño De La Tela: Chenille

Disponible 15 días después de tu compra

Cantidad: **1 unidad** ▾ (97 disponibles)

Costo total por cada sucursal: \$234.290

Anexo 6: Promociones

Actualmente, Naranja tiene un gasto de \$48.657.000 de promociones especiales por trimestre:

NOTA 8 – EGRESOS DIRECTOS POR SERVICIOS

	31.03.2021	31.03.2020
	En miles de pesos	
Impresiones y gastos de distribución	(128.137)	(137.347)
Gastos por servicios call center	(167.279)	(251.220)
Aperturas	(73.081)	(31.875)
Promociones especiales	(48.657)	(40.035)
Otros egresos por servicios	(376.830)	(257.513)
Gastos por canal de venta telefónica	(107.406)	(31.246)
Total	(901.390)	(749.236)

Fuente: *Estados financieros condensados intermedios (Naranja, 2021)*

Para la realización del presupuesto para este plan de implementación se estimará que la empresa tendrá un 25% más de gastos en este tipo de promociones, ya que los clientes nuevos accederán a los mismos beneficios que los clientes actuales, más beneficios y promociones exclusivas para el producto Naranja Platinum. En total: \$12.164.250 más por trimestre.

Anexo 7: Publicidad

La campaña publicitaria se llevará a cabo usando diferentes medios:

- Publicidad en buscadores y en video de Google Ads: presupuesto por mes: \$677.981 + \$6.900 = \$684.881

Revise su campaña para asegurarse de que sea adecuada

<p>Nombre de la campaña Naranja Platinum</p>	
<p>Objetivo de la campaña Tráfico del sitio web</p>	
<p>Su sitio web https://www.naranja.com/</p>	
<p>Nombre de la empresa Naranja Platinum</p>	
<p>Texto del anuncio Naranja Platinum Tarjeta de crédito Accedé a beneficios exclusivos Nueva tarjeta Naranja Platinum Dejanos tus datos y te contactamos</p>	
<p>Ubicaciones Argentina</p>	
<p>Temas de palabras clave solicitar tarjeta naranja, tarjeta naranja resumen, tarjeta naranja online, naranja online, naranja, naranja visa, tarjeta naranja imprimir resumen, como sacar tarjeta naranja</p>	
<p>Presupuesto ARS22,302.00 promedio diario - ARS677,981.00 al mes como máximo</p>	

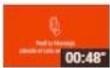
Anuncio · <https://www.naranja.com/>

Naranja Platinum | Tarjeta de crédito | Accedé a beneficios exclusivos

Nueva tarjeta Naranja Platinum. Dejanos tus datos y te contactamos.

Fuente: Elaboración propia a través de ads.google.com

Su video



Cómo se muestra su anuncio

Se reproduce automáticamente antes o después de otros videos de YouTube, o durante estos

Redes

En YouTube y los sitios de Socios de video de Google

URL de destino

https://www.naranja.com/

Ubicaciones

Argentina

Idiomas

Español

Datos demográficos

Cualquier edad, Cualquier género, Cualquier estado parental

Intereses

Inversionistas ávidos, Personas que realizan operaciones bancarias en línea, Compradores de artículos de valor, Compradores de artículos de lujo

Presupuesto diario

ARS230.00

Rendimiento semanal estimado

De 6.2 K a 16 K

Impresiones

Una impresión se registra cada vez que se muestra su anuncio. La cantidad de impresiones no afectará su costo.

De 2.4 K a 6.3 K

Vistas

Una vista se registra cuando un usuario muestra interés en su video y mira 30 segundos de su anuncio de video (o todo el anuncio si dura menos de 30 segundos) o cuando interactúa con el anuncio.

De ARS0.20 a ARS0.55

Costo por vista promedio (CPV)

El importe promedio que pagará cada vez que su anuncio reciba una vista.

Fuente: Elaboración propia a través de ads.google.com

- Publicidad en Facebook: Presupuesto por mes: \$5400

Crear anuncio

Objetivo
¿Qué resultados te gustaría obtener de este anuncio?

- Conseguir más visitas en el sitio web**
Muestra el anuncio a las personas con probabilidades de hacer clic en una URL de tu anuncio.
- Consigue más Me gusta de la página**
Crea una promoción para que más personas encuentren tu página e indiquen que les gusta.
- Recibe más mensajes por WhatsApp**
Muestra el anuncio a las personas con más probabilidades de enviarte un mensaje en WhatsApp.

Ver todo

Contenido del anuncio Usar una publicación
¿Qué aspecto quieres que tenga el anuncio?

Descripción
Conéctate con Naranja Platinum

Mejoras automáticas

Archivos multimedia 1/5 - Selecciona varias imágenes o videos para crear una secuencia.

Seleccionar archivo multimedia


Naranja Platin Editar opciones

Título
Accede a Naranja Platinum
25/25 caracteres

Etiqueta del botón
Contactarnos

Vista previa del anuncio Todas las vistas prev

 **Naranja Platinum**
Publicidad

Conéctate con Naranja Platinum



Naranja Platinum

NARANJA.COM
Accede a Naranja Platinum CONTACTARNOS

Me gusta Comentar Compartir

Resultados diarios estimados

Personas alcanzadas
320 - 926

Clics en el enlace
16 - 46

Resumen del pago
Tu anuncio está en circulación continuame con un presupuesto diario promedio.

Presupuesto diario **\$180,00**

Fuente: Elaboración propia a través de Facebook Ad Center

- Publicidad en plataformas (Facebook, Instagram): anuncios en *feed*, *stories*, artículos, apps y sitios web. Presupuesto por mes: \$135.000

Nombre del conjunto de anuncios
Anuncios Naranja Platinum

Método de contacto con clientes potenciales
¿Cómo quieres conectarte con las personas?

Formularios instantáneos
Permite que las personas envíen un formulario y se conviertan en clientes potenciales.

Chat automático
Permite que las personas envíen mensajes a tu negocio y se conviertan en clientes potenciales.

Llamadas
Permite que las personas llamen a tu negocio y se conviertan en clientes potenciales.

Página
Selecciona la página de Facebook que quieres promocionar.

Página de Facebook
Naranja Platinum

Actívate las Condiciones de los anuncios para clientes potenciales de Facebook en esta página.
[Ver Condiciones](#)

Contenido dinámico Activado
Proporciona elementos de contenido, como imágenes y títulos, y generaremos automáticamente combinaciones optimizadas para tu público. Las variaciones pueden incluir distintos formatos o plantillas en función de uno o varios elementos. [Más información](#)

Presupuesto y calendario

Presupuesto
Presupuesto diario \$4.500,00 ARS
El importe real gastado por día puede variar.

Definición del público
Tu selección de público es relativamente amplia.
Alcance potencial: 35.000.000 personas
Tus criterios de segmentación están definidos para permitir la expansión de la segmentación detallada.

Resultados diarios estimados
Alcance 13K - 37K
Clientes potenciales 68 - 195
La precisión de las estimaciones se basa en factores como los datos de campañas anteriores, el presupuesto definido, los datos del mercado, los criterios de segmentación y las ubicaciones de los anuncios. Se proporcionan cifras para que tengas una idea del rendimiento de tu presupuesto, pero son solo estimaciones y no garantizan ningún resultado.
[¿Te resultaron útiles estas estimaciones?](#)

Nombre del anuncio
Naranja Platinum

Identidad
Página de Facebook
Naranja Platinum
Selecciona una página para el conjunto de anuncios. En las campañas con el objetivo de Generación de clientes potenciales, debes seleccionar una página que represente a tu negocio para el conjunto de anuncios. La misma página se usará automáticamente para el anuncio.
[Seleccionar página](#)

Cuenta de Instagram
Usar página seleccionada o Conectar cuenta

Configuración del anuncio
Formato
Se activó el contenido dinámico. Se generarán automáticamente varios anuncios a partir de tus activos de contenido individuales.
 Una sola imagen o video
Una sola imagen o video, o una presentación con varias imágenes

Contenido del anuncio
Selecciona el contenido multimedia, el texto y el destino de tu anuncio. También puedes personalizar el contenido multimedia y el texto para cada ubicación. [Más información](#)

Contenido multimedia
Seleccionar imágenes Seleccionar videos
Crear video

Imágenes, videos y presentaciones 1 de 10
500 x 500

Vista previa activada

9 ubicaciones Ver más variaciones

Facebook Feed
Naranja Platinum Publicidad
Accede a Naranja Platinum

Feed
Stories
Instream

La representación del anuncio y la interacción podrían variar según el dispositivo, el formato y otros factores.

Más volumen: vista previa del formulario

Naranja Platinum
Llená tus datos y te contactamos
Formulario Naranja Platinum

Fuente: Elaboración propia a través de Facebook Ads

Presupuesto total por mes: \$160.798

Anexo 8: Publicidad nacional, en comercios y regional

Actualmente Naranja gasta \$73.399.000 por trimestre en este tipo de publicidad. Se estima que con la implementación de la propuesta el gasto por trimestre será del 25% más: \$18.349.750

NOTA 15 – GASTOS DE PUBLICIDAD

	31.03.2021	31.03.2020
	En miles de pesos	
Publicidad nacional	(60.176)	(125.952)
Publicidad en comercios	(2.827)	(6.602)
Publicidad regional	(10.396)	(20.167)
Total	(73.399)	(152.721)

Fuente: Estados financieros condensados intermedios (Naranja, 2021)

Anexo 9: Información para Cashflow

- Estados Contables (Naranja, 2020)

	Cifras Históricas	Reexpresión (en moneda homogénea del 31.12.2020)	Cifras Reexpresadas	Cifras Históricas	Efectos NIC 29	Cifras Reexpresadas
	31 de diciembre de 2019			31 de diciembre de 2020		
Ingresos por servicios	13.867.659	9.098.121	22.965.780	17.738.333	2.970.314	20.708.647
Egresos por servicios	(1.639.749)	(1.053.509)	(2.693.258)	(2.963.975)	(443.388)	(3.407.363)
Ingresos netos por servicios	12.227.910	8.044.612	20.272.522	14.774.358	2.526.926	17.301.284
Ingresos por financiación	16.509.719	11.344.142	27.913.861	19.280.312	3.200.327	22.480.639
Egresos por financiación	(7.792.123)	(5.375.965)	(13.168.088)	(4.271.082)	(809.681)	(5.080.763)
Ingresos netos por financiación	8.777.596	5.968.177	14.745.773	15.009.230	2.390.646	17.399.876
Resultado neto por inversiones transitorias	2.193.328	1.421.676	3.615.002	1.982.297	451.759	2.434.056
Total de ingresos operativos	23.198.832	15.434.465	38.633.297	31.765.885	5.369.331	37.135.216
Cargos por incobrabilidad neto de recuperos	(4.374.085)	(2.281.314)	(6.655.399)	(3.718.811)	(724.358)	(4.442.969)
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad	18.824.747	13.153.151	31.977.898	28.047.274	4.644.973	32.692.247
Gastos de personal	(4.521.627)	(2.961.320)	(7.482.947)	(6.641.022)	(1.045.149)	(7.686.171)
Impuestos y tasas	(3.309.535)	(2.246.524)	(5.556.059)	(4.510.675)	(749.338)	(5.260.013)
Gastos de publicidad	(527.721)	(340.806)	(868.527)	(526.759)	(81.088)	(607.847)
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	(564.806)	(977.800)	(1.542.606)	(849.121)	(980.114)	(1.809.235)
Otros egresos operativos netos	(4.463.440)	(2.888.935)	(7.350.375)	(5.892.548)	(984.904)	(6.877.452)
Total egresos operativos	(13.387.129)	(9.413.445)	(22.800.574)	(18.420.125)	(3.820.593)	(22.240.718)
Resultado neto antes de Inversiones en asociadas y otras sociedades	5.437.618	3.739.706	9.177.324	9.627.149	824.380	10.451.529
Resultado de Inversiones en asociadas y otras sociedades	(8.703)	(3.865)	(12.568)	(24.090)	(2.303)	(26.393)
Efecto de Reexpresión		(6.681.946)	(6.681.946)		(5.151.386)	(5.151.386)
Resultado antes del impuesto a las ganancias	5.428.915	(2.946.105)	2.482.810	9.603.059	(4.329.309)	5.273.750
Impuesto a las ganancias	67.043	(892.377)	(825.334)	(1.450.128)	(507.640)	(1.957.768)
Resultado neto del ejercicio	5.495.958	(3.638.482)	1.857.476	8.152.931	(4.836.949)	3.315.982

Fuente: Naranja, 2020

- Premisas y supuestos

Objetivo corporativo general: aumentar la rentabilidad un 4% para julio 2024	
Objetivo específico 1: es la fase previa al lanzamiento por lo que no modifica los ingresos.	
Objetivo específico 2: la cantidad de clientes se incrementará de manera proporcional: 2,7% en 2022, 5,4% en 2023 y 2,7% en 2024	
Premisas	
1) Tanto los ingresos y los egresos están afectados por la inflación (tabla 1)	
2) Los ingresos y costos ya incluyen IVA	
3) Se toma como referencia los estados financieros del año 2020	
3) Los ingresos aumentarán de manera proporcional: 1,5% en 2022, 3% en 2023 y 1,5% en 2024	
4) Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán en un 25%	

Fuente: Elaboración propia