

Universidad Siglo XXI

Licenciatura en Administración de Empresas



Tesis de grado

Empresa Tarjeta Naranja

“Plan estratégico para lograr un incremento en la captación de nuevos clientes a través del uso adecuado de los recursos de Naranja”

Autor: Ricardo Joaquín Ustares

Carrera: Licenciatura en Administración de Empresas

DNI: 34.542.052

Legajo: Vadm18010

Índice

Resumen.....	página 4
Introducción.....	página 5
Problemática.....	página 6
Antecedentes.....	página 6
Relevancia el caso.....	página 7
Análisis de situación.....	página 8
Análisis PESTEL.....	página 8
Fuerzas de Pórtter.....	página 12
Cadena de valor.....	página 14
FODA.....	página 15
Matriz BCG.....	página 18
Marco Teórico.....	página 18
Diagnostico.....	página 22

Propuesta de acción.....	página 23
Objetivos.....	página 25
Desarrollo de objetivos.....	página 25
Medición y control.....	página 31
Conclusión.....	página 32
Recomendación.....	página 32
Bibliografía.....	página 34
Anexo.....	página 38

Resumen

Luego de un extenso análisis sobre las problemáticas tanto interna como externas que se identificaron en Naranja, se puede concluir que el camino correcto para incrementar la rentabilidad mediante la combinación de estrategias comerciales, tecnológicas y de gestión interna, como la formalización en los procesos, que buscan el mejoramiento continuo, es la planificación estratégica, mediante la utilización de recursos propios y no soluciones a corto plazo que no terminan resolviendo el problema principal, y mas aun, cuando se cuenta, luego de analizar la viabilidad del proyecto, con un ROI del 61% que evidencia un plan de acción viable a largo plazo en relación a costos y beneficios.

Abstract

Palabras claves

After an extensive analysis on the issues of both internal and external that are identified in Orange, it can be concluded that the right way to increase profitability through a combination of business strategies, technology and internal management, such as the formalization of processes, seeking continuous improvement, strategic planning is, through the use of own resources and not short-term solutions that don't end up solving the main problem, and even more so, when, after an analysis of the viability of the project, with an ROI of 61% that demonstrates a viable long-term action plan in relation to costs and benefits.

Palabras claves

Naranja; Planificación estratégica; Marketing Digital; Satisfacción y captación del cliente; Manual de procedimiento.

Introducción

Marco de referencia institucional:

El grupo hoy conocido como tarjeta naranja tuvo sus inicios en 1969 luego de que dos profesores fundaran una casa de deporte llamar Salto 96 y posteriormente impusieran una tarjeta de identificación a sus clientes, que luego se transforma en primera instancia en una tarjeta de crédito de carácter local y luego se despliega como líder en su categoría y de alcance tanto nacional como internacional. Su casa central está ubicada en Córdoba capital, en calle Sucre 152, presente en el bolsillo de más de 1.500.000 titulares y 100.000 comercios.

En 1995 concreta su alianza con el Banco Galicia como accionista y entre 1998 al 2005 lo hace con Visa, lo cual permite el uso de la misma en todo el mundo, permitiendo luego concretar lazos con Mastercard y American Express, permitiendo un crecimiento acelerado. En 2017 definieron su identidad como marca y pasaron a llamarse simplemente Naranja, con el objetivo de ofrecer un portafolio de productos y servicios a través de la omnicanalidad, innovación y transformación digital. Para el año 2019 ya se percibían como un ecosistema de productos y servicios interconectados, fortalecidos por el negocio digital se inauguraron sucursales del futuro para la atención al cliente y herramientas tecnológicas que permite al cliente tener una mejor experiencia y auto gestionar su cuenta. Hoy en día cuentan con 202 sucursales en todo el país, entre ellas 154 sucursales, 22 mini unidades de negocio, 20 receptoras, 4 stand y dos locales para operaciones virtuales, teniendo un feedback permanente mediante canales Online, líneas las 24 horas y redes sociales.

Naranja cuenta con una política muy marcada con sus recursos humanos, con constantes capacitaciones y aprovechamiento del talento interno, siendo sus valores los de “Alegría en el trabajo”, “Puertas abiertas”, “Mejora continua”, “Piramide invertida”. En la misma línea, la importancia en cuanto a su relación con sus dos principales clientes, las personas por un lado y los comercios amigos por otro, con los cuales mantiene una

estrecha relación comercial, comparten convicciones, ética y comparten el objetivo de potenciar su sustentabilidad enfocándose en aspectos éticos sociales, laborales, de derechos humanos, medioambientales y técnicos.

Con todo lo anteriormente mencionado naranja prevé conservar su posición de liderazgo en Argentina como la principal entidad emisora de plásticos a nivel nacional y como marca líder en el interior del país, siendo su faro guía el objetivo de mejorar la experiencia del cliente, ampliar la oferta de productos y servicios, proyectos digitales, crecimiento de su portafolio de productos y servicios basados en tecnología de punta, mejoras en la experiencia del cliente y eficiencia de sus costos.

El objeto de estudio de esta tesis de grado sera como la captación y fidelización de nuevos clientes a través de la optimización de los recursos permitirá aumentar la rentabilidad de Naranja, aprovechando la omnicanalidad, la innovación tecnológica, la formalización de los procesos y estrategias de marketing, para que de esta manera, puedan recuperar la rentabilidad que se venia dando años anteriores para seguir liderando el mercado financiera Argentino.

Descripción de la problemática:

Se detecto una disminución en la rentabilidad en comparación a años anteriores, producto de la disminución en la captación de nuevos clientes y la fidelización de los mismos, lo que impacta de forma directa en el estado de resultado de Naranja. Por lo expuesto se hará foco en la puesta en marcha de un plan estratégico que haga foco en el uso eficiente de los recursos, formalización de procesos y estrategias de marketing que permitan hacer frente a la caída de la rentabilidad de Naranja.

Antecedentes:

Un antecedente interesante de campo se presenta en la financiera “Vazcorp S. F Agencia Loja”, que tiene como finalizada la elaboración de un plan estratégico de marketing para incrementar la captación de clientes. Su autor concluyo que Vazcorp

Agencia Loja no aplica plan de Marketing Estratégico en sus actividades financieras disminuyendo el ingreso de nuevos clientes y su posicionamiento en el mercado de la ciudad de Loja y su provincia. Su recomendación fue Aprobación de innovadoras colocaciones de créditos basados en los clientes y sus formas de pago así como también el apoyo a los proyectos productivos, también incrementar y mejorar los planes de publicidad y promociones con apoyo de la tecnología encaminados a atraer muchos nuevos socios y mantener la fidelidad de los ya existentes. (Vidal, Andrea y Hernández, Rosario, (2013). *Plan estratégico de marketing para la financiera Vazcorp S. F. Agencia Loja. Universidad Nacional de Loja, Ecuador.* Recuperada en: <https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/838/1/Tesis%20empastar.pdf>)

A nivel teórico, adherimos a la afirmación de la American Marketing Association (A. M. A) que un plan estratégico de marketing es “Un documento compuesto por un análisis de la situación de mercadotecnia actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadotecnia, la estrategia de mercadotecnia, los programas de acción y los ingresos proyectados. El plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio, pero es mas probable que se aplique solamente a una marca de fabrica o a un producto especifico. En ultima situación, el plan de marketing es un mecanismo de la puesta en practica que se integra dentro de un plan de negocio estratégico total” (Thompson, Ivan. (2006) *El plan de Marketing. Marketing-free.com.* Recuperado en: <https://www.marketing-free.com/marketing/plan-marketing.html>).

Relevancia del caso:

Es de suma importancia tanto el análisis, la elaboración e implementación de un plan estratégico que incluya una estrategia adecuada de marketing, el cual sera medido y presentado a través de un cuadro de mando integral, este plan permita incrementar la captación de nuevos clientes, tanto de tarjetas como de los distintos servicios ofrecidos a poseedores de la misma, esto se lograra en colaboración con el sector tecnológico, alcanzando a la vez una eficiencia optima en el aprovechamiento de los recursos con el

fin de aumentar la rentabilidad. La implementación de este documento interno incluirá en detalle el plan de marketing, la formalización de los procesos y decisiones que se deberán tomar en el departamento comercial en conjunto con IT. Esto le aportara seguridad, claridad y eficiencia en cuanto a los recursos de la empresa y aportara al cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel departamental y global.

Análisis de situación

Problema principal

Según lo mencionado con anterioridad en relación al problema principal, se desarrollara un árbol de problema para exponer de manera clara sus causas y efectos:

Problema central: Disminución de la rentabilidad en relación a años anteriores.

Causas: Esta disminución es producto de que disminuyo el uso de la tarjeta, plan de marketing en ejecución deficiente, por ultimo la recesión económica que se produjo en Argentina y la actual pandemia mundial.

Efectos: Se otorgaron menos créditos a clientes, disminuyo el consumo de los productos y servicios ofrecidos por la empresa, menos interacción en plataformas digitales y por ultimo se puede perder poder en el mercado financiero. (Ver Anexo1, pág. 38)

Análisis PESTEL del micro entorno

El 10 de diciembre, tras la asunción a la presidencia de Alberto Fernández, Argentina comenzó un nuevo periodo político. Se en listaron las siguientes medidas para lograr lo anteriormente mencionado: Lanzamiento del plan contra el hambre, Bono de emergencia (\$2.000 de AUH y \$5.000 para jubilados en dos meses), Aumentos salariales de \$4.000 para privados y estatales que cobren menos de \$60.000, Créditos de ANSES a bajas tasas y suspensión del cobro de cuotas hasta marzo, Moratorias para condonar multas e intereses de deudas impositivas y de seguridad social par a pymes. Estas

políticas repercuten de manera positiva en relación al incremento del consumo que viene disminuyendo por efecto de la pandemia, incrementando el posible uso del plástico para satisfacer las necesidades de los clientes y/o para afrontar el pago de cuotas de los créditos que brinda la empresa. ((2020, Enero). Alberto Fernández destacó las 18 medidas más importantes de su primer mes de gestión. *Ambito*. Recuperado de: <https://www.ambito.com/politica/alberto-fernandez/destaco-las-18-medidas-mas-importantes-su-primer-mes-gestion-n5076088>)

En materia económica, la Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva en el Marco de la Emergencia Pública. Además de otorgarle mayores poderes al Ejecutivo Nacional, la nueva ley instituyó el Impuesto País (por una Argentina Inclusiva y Solidaria) que grava en un 30 % todas las transacciones en dólares, por ejemplo: adquisición de bienes de servicios (viajes), compra de divisas y transacciones Online al/del exterior. El Congreso sancionó la denominada “Ley de Góndolas” que regula los espacios de comercialización en grandes superficies, no permite más de un 30% de ocupación de góndola por grupo empresario e insta a los supermercados a ampliar los espacios para pequeños y medianos proveedores. En cuanto a las políticas tributarias en materia económica, el impuesto País retrasaría las relaciones comerciales con clientes del exterior debido a que disminuirán aquellas ganancias obtenidas en dólares, como también incrementarían los costos de ofrecer algún tipo de servicio que este dentro de este marco regulatorio (activos financiero o de viajes) que estén planeando realizar, disminuyendo su clientela y por ende sus ingresos. La Ley de Góndolas tenía la intención de regular el precio de los artículos de góndolas, esto no se vio reflejado en la realidad de los consumidores ya que los constantes aumentos de precios se siguen produciendo, haciendo que se vuelquen al uso del plástico para las compras en supermercados y por consiguiente en incremento los ingresos mensuales de Naranja. (Villa, M. Mazzeo, L. Maurette, H. (2020, Marzo) Los primeros 100 días de Alberto Fernández. *Atalayar*. Recuperado en: <https://atalayar.com/content/los-primeros-100-d%C3%ADas-de-alberto-fern%C3%A1ndez>)

Por último en un discurso, Fernández, desde su visión, las políticas de su sucesor, Mauricio Macri, han destruido la matriz productiva del país. “El nivel de producción industrial hoy es equivalente al del año 2006. Se cerraron 20.000 empresas en 4 años. De ellas, 4.229 eran empresas industriales. El PBI industrial cayó un 12,9 %, comparando el primer semestre de 2019 contra el mismo período de 2015. Asimismo, 23 de las 24 ramas de la industria bajaron su nivel de actividad en 2018 respecto de 2015. Este retroceso en la economía provoca el cierre de fabricas y un incremento en la tasa de desempleo, imposibilidad de que las personas tengan acceso a una tarjeta de crédito y/o a cualquier servicio que brinda naranja, por lo tanto una perdida de clientes imposibles de recuperar por un factor externo a la empresa que le es imposible de controlar. (Klemper, R. (2019, Diciembre). Argentina: que esperar de las primeras medidas de Alberto Fernández. *Hosteltur*. Recuperado en: https://www.hosteltur.com/lat/133265_argentina-que-esperar-de-las-primeras-medidas-de-alberto-fernandez.html.)

Un factor importante, y que transformo nuestras formas de relacionarnos, la economía, la salud y muchos otros aspectos es la aparición del Covid-19 en Marzo del 2020. En relación a las últimas medidas aplicadas que tienen un impacto más enfocado a lo social, anunció que las restricciones para frenar la segunda ola de corona virus se mantendrán vigentes hasta el 21 de mayo inclusive. Las medidas consisten en la prohibición de actividades sociales en domicilios privados, de las reuniones al aire libre de más de diez personas, el cierre de casinos y boliches. Estas restricciones repercutieron de forma directa en la apertura y el funcionamiento de todos los negocios, en particular Naranja se tuvo que adaptar y planificar tanto la atención como el trabajo dentro de todas las sucursales del país, teniendo en cuenta el uso de elementos de bio seguridad, distanciamientos y acatar todas aquellas normas o recomendaciones para evitar los contagios y/o aislarse en caso de algún contagio o contacto estrecho. ((2021, Abril) Punto por punto, que medidas de ayudas económicas anuncio Alberto Fernández. *El Cronista*. Recuperado en: <https://www.cronista.com/economia-politica/coronavirus-en-argentina-una-por-una-las-medidas-economicas-que-anuncio-alberto-por-300-000-millones/>)

La pandemia covid-19 ha modificado los hábitos y decisiones de los argentinos a la hora de consumir productos y servicios, según un estudio realizado por la consultora Kantar. Sin duda, el comercio electrónico incorporó nuevos compradores e impulsó a aquellos que compraban Online a aumentar su frecuencia y a extenderse a nuevas categorías como alimentos y bebidas. Esta situación, a su vez, generó que los consumidores hayan comenzado a adoptar medios de pago que no requieran contacto físico y evitar el uso de efectivo. Así lo demuestran las cifras, comparando julio de 2019 con mayo de 2020, el pago a través de código QR aumentó más de un 140%. El uso de la tecnología se profundizó durante la pandemia, generando para Naranja un resultado positivo en cuanto al uso del plástico como medio de pago por cualquier plataforma digital, obligándolos a profundizar el estudio y/o el trabajo en seguridad informática, accesibilidad, brindar más servicios y productos por cualquier medio digital. (2020, Agosto). Los consumidores post-covid-19 serán más sustentables y digitales. *Bbva*. Recuperado en: <https://www.bbva.com/es/ar/los-consumidores-post-covid-19-seran-mas-sustentables-y-digitales/>

La mirada ecológica está tomando más relevancia a la hora de planificar estrategias o desarrollar alguna actividad, ya que los organismos públicos año tras año aplican cada vez más controles en el cuidado del medio ambiente. Hoy en día empresas crediticias emiten tarjetas biodegradables que tienen un tiempo de expiración de 4 a 5 años, lo cual es un punto de partida importante para cuidar el ambiente. La empresa cuenta con una política para el cuidado del medio ambiente muy marcada, el uso de tarjetas bio degradables, tóner reciclados, papel eco eficiente y bolsas ecológicas, son entre otras, las iniciativas en materia ambiental y el cuidado de los recursos. (Fundación vida silvestre. (2019, julio). Contaminación por plástico: comemos el equivalente a una tarjeta de crédito por semana. *La nación*. Recuperado en: <https://www.lanacion.com.ar/comunidad/contaminacion-plasticos-comemos-equivalente-tarjeta-credito-semana-nid2263765/>).

(Eco negocios. (2012, Julio). Las políticas de Naranja para ser “Ambientalmente correctos”. *Infonegocios*. Recuperado en: <https://infonegocios.info/eco-negocios/las-politicas-de-naranja-para-ser-ambientalmente-correcta>.)

La Ley N°21.234 viene a modificar la Ley N°20.009 en materia de régimen de responsabilidad aplicable en los casos de extravío, hurto, robo o fraude de tarjetas de crédito, tarjetas de débito, tarjetas de pago con provisión de fondos, o cualquier otro sistema similar, incluyendo transferencias electrónicas. Entre sus aspectos relevantes, esta nueva ley establece obligaciones no sólo para los emisores, sino que también para operadores, comercios y otros establecimientos afiliados a un sistema de tarjetas de pago, así como las demás entidades que intervengan o presten servicios asociados a pagos y transacciones electrónicas, u otros sistemas de características similares, quienes deberán adoptar las medidas de seguridad necesarias para prevenir la comisión de los ilícitos descritos en dicha normativa. La empresa cuenta con una política muy marcada en cuanto a protección de datos de sus clientes y en materia de seguridad informática, mas allá de esta ley Naranja cuenta con un equipo de trabajo especializado en delitos cibernéticos, lo que le brinda confianza y seguridad a sus clientes. (Morales. Besa. (2020, Julio) Nueva ley de fraudes en relacion a tarjetas de pago y transacciones electronicas. *Abogados.com.ar*. Recuperado en: <https://abogados.com.ar/nueva-ley-de-fraudes-en-relacion-a-tarjetas-de-pago-y-transacciones-electronicas/26105#:~:text=El%2029%20de%20mayo%20de,%2C%20hurto%2C%20robo%20o%20fraude>).

Cinco fuerzas de Porter:

Amenaza de nuevos competidores: El tipo de mercado en el que se encuentra Naranja presenta barreras significativas en cuanto al ingreso de nuevos competidores ya que se necesita una espalda financiera y estructura tecnológica muy grande para esto, estas limitaciones tiene que ver con la madurez del mercado, ya que en esta etapa los competidores se diferencian en la calidad de sus servicios, seguridad informática y velocidad de respuesta ante reclamos.

Amenaza de productos sustitutos: Para hablar de productos sustitutos hay que prestar atención las entidades financieras que ofrecen créditos personales a una alta tasa de interés, si bien se puede sustituir el uso del plástico mediante esta mecánica, es muy alta la gama de beneficios que se obtiene al hacer uso de una tarjeta de crédito, como la contratación de servicios que tengan una relación estratégica con esta y con la posibilidad de prescindir del uso de efectivo.

Poder de negociación de los proveedores: El poder que ejercen es los proveedores es poco significativa, ya que dentro del rubro son pocas las empresas financieras de crédito, por lo tanto es importante mantener una relación comercial con estos y hasta necesitan cumplir con una serie de requisitos tributarios para poder calificar como proveedores de estas.

Poder de negociación de los clientes: Para analizar el poder de negociación que ejercen los clientes tiene que ser visto desde la cantidad de ingresos que representan cada uno de ellos del total, es decir que queda evidenciado el poco poder que ejercen estos.

Rivalidad entre los competidores existentes: Se presume que hay una rivalidad muy marcada y segmentada entre los competidores y que pocas tarjetas abarcan la mayoría del mercado financiera, en particular, en Argentina la existencia de tarjetas de crédito se incrementó en un 23% en los últimos 7 años (6,5 puntos porcentuales). El uso de tarjetas de crédito en Argentina alcanza a 6 millones de usuarios. Quienes en su mayoría poseen una sola tarjeta. La mayoría selecciona Visa o Tarjeta Naranja. Le siguen a estas marcas las tarjetas Mastercard o American Express, en menor medida. Sólo 4 de cada 10 poseedores de tarjetas de crédito están asociados a sistemas de puntos y beneficios. (Iprofesional. (2013, Junio). Los argentinos y las tarjetas de credito: que lugar ocupa el pais en el ranking de uso de plásticos. Iprofesional.com. Recuperado en: <https://www.iprofesional.com/finanzas/163128-los-argentinos-y-las-tarjetas-de-credito-que-lugar-ocupa-el-pais-en-el-ranking-de-uso-de-plasticos>.) (Ver Anexo 2, Pág. 38)

Cadena de valor:

A continuación se detallara el análisis de la cadena de valor de Naranja, cabe señalar que este aspecto es importante para entender y visualizar el comportamiento de los costos y su potencial de diferenciación.

Infraestructura de la empresa: Constantemente se están desarrollando nuevas unidades de negocio para diversificar la cartera de servicios que brinda al cliente, capacitaciones y búsquedas internas de talentos, de esta manera se busca una mayor eficiencia individual y en grupal.

Gestión de recursos humanos: Las estrategias van desde capacitaciones, generación y búsquedas de talento dentro de la empresa, estrategias para mantener un excelente clima laboral y un feedback constante con recursos humanos, lo que permite agregar valor y potenciar el rendimiento individual y grupal de los empleados.

Desarrollo de tecnología: Hacen foco en brindar una plataforma segura para proteger los datos de todos sus clientes, mejorar la experiencia en relación a la búsqueda, obtención y promocionar todos sus productos y servicios.

Compras: Naranja cuenta con un departamento que se encarga de todas aquellas estrategias de marketing, con el objetivo de fidelizar al cliente y para achicar la brecha entre cliente-empresa.

Logística interna: Realizan constantes inversiones en cuanto a la previsión de Cyber delitos y protección de información, siendo un punto crítico en empresas financieras de tal magnitud.

Operaciones: Con 154 sucursales pueden brindar y llegar a mucho mas clientes que otras tarjetas, con sucursales que ofrecen la posibilidad de auto gestionar sus consultas y/o plataformas virtuales que buscan una mejor experiencia, rapidez y resolución de problemas.

Logística externa: El procesamiento de las transacciones se realizan de manera muy eficiente ya que mantienen una política de brindar un servicio rápido, eficiente y con un constante feedback con el cliente, se realizan constantes encuestas de satisfacción para corregir desviaciones en la atención y satisfacción del cliente.

Marketing: Cuentan con políticas y estrategias en relación al posicionamiento de la marca, dar a conocer el portafolio de productos y servicios que brinda, mostrar sus canales de comunicación y mejoras en la experiencia del cliente.

Pos-Venta: Naranja hace uso de sus múltiples canales de comunicación, que van desde la telefonía, app, página web y sucursales, para brindar soluciones al cliente en el menor tiempo posible, haciendo uso de su tecnología para mejorar esa experiencia y mantener una relación estrecha para con este.

Luego de un análisis sobre cada uno de los eslabones de la cadena de valor se llega a la conclusión que posee dos fuentes de diferenciación, una es el nivel de tecnología que aplica al desarrollo de sus productos y protección de datos del usuario y/o compañía, otra es la presencia y feedback que mantiene con el cliente. Estas políticas en cuanto a lo tecnológico, operaciones y pos-venta permite brindar mejores servicios a las mejores tasas y/o precios, lo que permite en relación a la competencia liderar en lo que a precios se refiere. (Ver Anexo 3, Pág. 39)

Análisis FODA:

Fortalezas:

Múltiple sucursales: Permite una mayor presencia, cercanía, accesibilidad y promoción con respecto a sus productos y servicios, brindando al cliente mas confiabilidad y respaldado ante posibles reclamos. (Naranja, 2019)

Comunicación las 24hs: A través de sus canales Online, líneas directa las 24hs, redes sociales, app, etc, Naranja logra achicar su brecha para con el cliente y permite mantener un feedback en tiempo real, con la posibilidad de corregir y detectar desvíos en relación a la satisfacción del cliente. (Naranja, 2019)

Liderazgo en el mercado: Naranja es la principal entidad emisora de plástico y líder en el interior del país, lo que brinda confiabilidad a la hora de promocionar el portafolio de productos y servicios y fidelizar a sus clientes. (Naranja, 2019)

Relación estratégica con proveedores: Logra un impacto positivo en el entorno y como lo define la empresa, de su comunidad, logrando beneficios económicos en relación a costos, logística y refuerza la culta de Naranja. (Naranja, 2019)

Estructura y tecnología: La apertura de ocho sucursales virtuales permite una interacción digital para con el cliente y gestionar consultas, fortalecer la migración hacia los distintos canales digitales, agiliza tramites, una mayor eficiencia en los tiempos y experiencia para con el usuario. (Naranja, 2019)

Clima laboral y cultura: Con la creación de “tribus y centros de excelencia” se buscan renovar las practicas de trabajo, formar equipos multidisciplinarios y con diversas edades,generar un clima laboral optimo. (Naranja, 2019)

Estimulación del talento interno: Estas estrategias permiten el crecimiento personal y profesional, estimulan la competencia interna, la rotación de puestos de trabajo y la profesionalización de todas las áreas de la empresa. (Naranja, 2019).

Gerencia de Compliance: Con la creación de esta gerencia se busca una cultura de ética, transparencia y cumplimiento que permita garantizar la sustentabilidad en el negocio. Brindando confiabilidad a clientes, socios y futuros negocios que se puedan concretar ya sea dentro del país o en el exterior. (Naranja, 2019)

Seguridad informática: El fortalecimiento del centro de defensa de Cyber seguridad permite hacer frente a las amenazas procedentes de alta complejidad y poder detectar con anticipación posibles eventos que afecten los datos propios de la empresa y/o información sensible de los clientes. (Naranja, 2019)

Gestión ambiental: Esta política permite tener una sustentabilidad en relación al uso de los recursos y cuidado del medio ambiente, creando conciencia no solo entre los miembros de Naranja sino entre empresas amigas. (Naranja, 2019)

Debilidades:

Disminución de la rentabilidad: Se detecto una disminución en la rentabilidad en comparación al año anterior producto de que disminuyo el uso de la tarjeta, captación de clientes, acceso a créditos y a otros productos que ofrece Naranja. (Naranja, 2019)

Formalización en los procesos: Existe un grado de informalidad a la realización de los procesos, esto puede traer inconvenientes a la hora de realizar las tareas cotidianas, tomar decisiones o seguir algún tipo de criterio que necesite una mirada objetiva. (Naranja, 2019)

Oportunidades:

Acceso a mercados digitales: Participar en eventos sobre tendencias en el mercado digital, crear alianzas con comunidades IT para establecer espacios de aprendizajes colaborativos son uno de los proyectos que pueden permitir innovar en materia de tecnología y seguridad informática.

Plan de re activación del consumo: Las medidas económicas impuestas por el actual gobierno de Alberto Fernández buscan reactivar el consumo, lo cual es beneficioso para ya que también se reactive el uso del plástico, y por consiguiente incrementarían los créditos para Naranja.

Hot Sale: Estos eventos donde se ofrecen productos a precios promocionados mediante plataformas virtuales son una oportunidad importante para reactivar el uso de las tarjetas de crédito y mas aun en pandemia que incrementaron las compras por internet, siendo un impacto positivo para el flujo de efectivo de la empresa.

Amenazas:

Inflación y caída del consumo: Con una caída del 3% de la actividad y una tasa del 53,8%, el cual fue el mas alto en los últimos 28 años, provoco un impacto directo en los balances de la compañía, bajando los niveles de ganancia y futuras inversiones. (Naranja, 2019)

Delitos financieros: Existe la posibilidad de que se generen delitos financieros por operaciones inusuales o irregulares tanto desde la empresa como del exterior, preocupando tanto a clientes como socios de la empresa, si estos hechos afectan a la empresa cabe la posibilidad de que se pierdan clientes y/o hasta futuros inversores. (Naranja, 2019)

Pandemia mundial: Con la aparición del Covid-19 se produjeron una serie de medidas de restricciones sociales que trajo aparejado caídas en el consumo, cierre de empresas, locales comerciales y por consiguiente disminuyo el consumo con tarjeta de crédito.

Inestabilidad del dólar: La inestabilidad en las monedas extranjeras siempre estuvieron presente, con el cambio de gobierno y la reciente pandemia mundial se

profundizaron aun mas, produciendo caídas en acciones y confianza en cuanto a la realización de inversiones en el país. (Ver Anexo 4, Pág. 39)

Matriz BCG:

Producto estrellas:

Plásticos: A través de la financiación de compras por el uso del plástico a sus 4,5 millones de clientes, es el producto estrella de Naranja ya que cada día hay mas afiliados y todas el mayor esfuerzo de marketing es para incorporar o fidelizar clientes.

Producto vaca lechera:

Plataformas Online: Con una pequeña inversión en tecnología la empresa logra generar plataformas de venta de productos propios y/o comercios amigos, generando un flujo constante de ingresos.

Préstamos personales: La empresa aprovecha la confiabilidad financiera de Naranja para brindar prestamos personales a sus clientes, esto genera un flujo de efectivo constante, previsible y a largo plazo.

Producto interrogante:

Entretenimientos: Este producto no genera grandes ingresos, mas bien es un complemento por ser cliente de Naranja.

Naranja viajes: En época de pandemia paso a ser un interrogante al generar muy pocos ingresos por la cantidad de restricciones para realizar viajes.

Seguros y asistencias al cliente: Genera pequeños flujos de efectivo que no son significativos en relación a los volúmenes que generan otros productos.

Producto perro:

Editoriales: Este producto si bien puede generar internes en las personas no generan ingresos en si, incluso esa inversión necesaria para realizarla a la larga puede ser considerada como una perdida. (Ver Anexo 5, Pág. 40)

Marco teórico

La mirada central de este análisis estará puesta tanto en la captación de nuevos clientes como en la fidelización de los ya miles de usuarios de Naranja, para que de esta

manera se pueda estimular el uso de todo el portafolio de la empresa y así alcanzar los niveles de ingresos deseados. Entre los puntos a tener en cuenta para cumplir con este objetivo esta la elaboración e implementación de un plan estratégico, siendo mas específicos, la de un plan integral de marketing que consistirá en trabajar de manera colaborativa con el área tecnológico para crear promociones, alianzas estratégicas con otros productos y/o servicios, facilidad en cuanto a la accesibilidad para personas mayores y estimular su uso para las personas jóvenes, entre otras estrategias.

Será necesario plantear algunos parámetros que sirvan como ejes conceptuales para el desarrollo del mismo, y se tomara en primera medida el concepto Planificación Estratégica definida por Chiavenatto (2017), donde especifica que es sentar las bases necesarias para las maniobras que permitirán a las organizaciones navegar y perpetuarse, incluso ante las condiciones dinámicas cambiantes del contexto de los negocios que son cada vez más adversas e imprevisibles. Según García (2013), es una práctica empresarial que subraya la importancia de la relación entre los procesos. En efecto, se puede destacar que en el momento que la empresa decide implantar una o varias estrategias que impactan de un modo general a todas las áreas de la empresa, también implican en forma importante al capital humano, debiéndose establecer en dicha área, estrategias que estén vinculadas con las demás decisiones estratégicas, ya que detrás de la organización, siempre hay personas. En tanto Thompson (2012) indica que la estrategia de una empresa es el plan de acción que la administración aplica para obtener una posición en el mercado, realizar sus operaciones, atraer y satisfacer a los clientes competir con éxito y alcanzar las metas de desempeño deseadas.

Cabe destacar que Chiavenato (2017) plantea un concepto mas generalista y simplificado con respecto al concepto de planificación estratégica, teniendo en cuenta aspectos tanto macro como micro y una perspectiva de sistemas abiertos, en tanto García (2013) tiene una perspectiva mas conductista y recalca la importancia del recurso humano en la estrategia. Por ultimo Thompson (2012) lo resume de una forma mas clara, incluyendo varios conceptos claves a tener en cuenta y una mirada tanto micro y macro.

Estrategia de marketing: Armstrong y Kotler (2012) sugieren que la estrategia de marketing de la compañía indica cuáles son los clientes a los que atenderá y la forma en que creará valor para ellos. Después, el mercadólogo diseña un programa que en realidad proporcionará el valor que se pretende para los clientes meta. El programa de marketing establece relaciones con los clientes al transformar la estrategia de marketing en acciones; consiste en la mezcla de marketing de la empresa, es decir, en el conjunto de herramientas que la compañía utiliza para aplicar su estrategia de marketing, Fisher y Espejo (2011) sugieren que es el punto clave de un plan de acción para utilizar los recursos de una empresa con el fin de alcanzar sus metas. Éstas pueden obtenerse por diferentes caminos, por lo que la estrategia señala cómo pueden lograrse.

Armstrong y Kotler (2012) dejan en claro el camino que sigue la estrategia de marketing y hacia donde apunta, que en este caso es encontrar el valor agregado para el cliente, en tanto Fisher y Espejo (2011) no se expresan al respecto y arriban a una definición poco clara y resumida con respecto a un tema central e importante.

Marketing personal: en palabras de Leyva (2016) quiere decir que “marketing personal es hacer referencia a nuestra marca/persona, que abarca todos los espacios y ámbitos de nuestra vida: personal, familiar, profesional, laboral, social, empresarial”, por tanto, da lugar a la identidad de una persona o empresa y la imagen que quiere proyectar, esto claramente proporciona ventajas a la hora de negociar y lograr que los clientes lo prefieran por encima de la competencia. Complemento a lo anterior, Vallenilla y Ríos, (2014), lo conceptualizan como “una disciplina que ha surgido del uso de las herramientas tradicionales de mercadeo con el objeto de comunicar una imagen de marca fuerte de una persona”.

Leyva (2016) conceptualiza de manera más clara este concepto, haciendo referencia a lo que agrega valor al cliente y a cómo diferenciarse de la competencia, en tanto Vallenilla y Ríos (2014) lo define de manera más técnica y conceptual.

Marketing digital: Acorde a Rodríguez (2018), el uso de las herramientas tecnológicas se ha convertido en un factor clave en las organizaciones que buscan promocionar sus productos, de hecho cada vez más las organizaciones le apuestan a este

tipo de mercadeo, puesto que cada vez más las personas basan sus decisiones de compra en las redes sociales, es así como Kotler y Keller (2016), sugieren que la variedad de las opciones de comunicación en línea significa que las compañías pueden ofrecer o enviar información o mensajes personalizados que atraigan a los consumidores al reflejar sus intereses y comportamientos especiales. Las comunicaciones de marketing en línea ofrecen otras ventajas. Los especialistas en marketing pueden rastrear fácilmente los efectos de esa modalidad de comunicación al observar cuántos visitantes únicos o “UV” hacen clic en una página o un anuncio, cuánto tiempo dedican a ello, qué hacen durante la visita y a dónde se dirigen después.

En cuanto a este concepto, Rodríguez (2018) solo lo menciona como un medio utilizado por las empresas para promocionar sus productos. En tanto el concepto definido por Kotler y Keller (2016) queda más claro el concepto de lo que representa el marketing digital para una empresa y demuestra de manera simplificada los distintos usos que se puede dar a esta herramienta estratégica.

Diagrama de causa y efecto: Su autor, Ishikawa (2014) ilustran la relación entre las características (los resultados de un proceso) y aquellas causas que, por razones técnicas, se considere que ejercen un efecto sobre el proceso. Cuando se utilizan junto con otras herramientas estadísticas, tales como los diagramas de Pareto, los diagramas de causa y efecto son útiles para promover la mejora del proceso según prioridades, acumular y organizar los conocimientos y la tecnología, consolidar las ideas de todos los empleados sobre las actividades relacionadas con el control, y facilitar las discusiones, la educación y otros diversos aspectos de las relaciones humanas. Para Alcalde (2019), es una herramienta que nos ayuda a estudiar de forma estructurada todas las posibles causas que pueden producir variaciones en un proceso.

Cabe destacar que Ishikawa como autor de la teoría deja más en claro de que trata su aporte para lograr una mejora continua, por lo que Alcalde (2019) solo menciona de forma resumida el objetivo principal de este concepto.

Para concluir con este análisis teórico, se espera poder usar como guía los conceptos analizados y expuestos con anterioridad para identificar los problemas que se presenten

en la empresa, sus causas, efectos, estrategias y lineamientos que se usaran para desarrollar el plan estratégico y de marketing que se espera implementar en Naranja.

Diagnostico de la situación

En base al análisis realizado del caso y a la información recabada dentro del marco teórico, el cual brinda herramientas básica para la resolución del mismo, se concluye que Naranja necesita renovar el plan de marketing integral, en colaboración con el área de recursos humanos y el departamento de tecnología, ya que se necesita no solo elaborar e implementar dicha estrategia, sino que también se necesita realizar una actualización en cuanto a plataformas digitales, app, canales de comunicación y por ultimo una revisión en cuanto a la eficiencia de los empleados. Se debe poder diagramar un documento que contenga de manera clara y detallada la forma de implementar estrategias de marketing, acorde a los objetivos planteados, las temáticas que serán abordadas, los departamentos con los cuales se deberá trabajar en conjunto y los plazos de elaboración, implementación y feedback en cuanto a los resultados esperados en relación a la fidelización e incorporación de nuevos clientes, esperando que se vea reflejado en el estado de resultado de la compañía.

Se llega a esta conclusión debido a que se hicieron expreso el estado contable del ultimo periodo, donde queda reflejada una disminución en los resultados de Naranja, esto fue producto de que mermo el uso del plástico, se deajo de consumir los productos y servicios que brinda la misma empresa y también por la poca incorporación de nuevos usuarios. Si bien estas consecuencias son producto del uso deficiente de los recursos de la empresa, lo cual fue expresado por el departamento de marketing, tanto en la eficiencia individual y grupal como en la implementación de las estrategias de negocio, también incidió la situación económica, social y de salud producto de la pandemia, lo cual fueron acompañadas por políticas que perjudicaron al sector privado. Cada tarea, puesto, grupo de trabajo y departamento en cada una de las sucursales debe tener el documento interno donde especifique que tipo de función, responsabilidad, resultados individuales y grupales se espera a la hora de llevar a cabo la estrategia de marketing propuesto por este departamento. Para ello se debe aprovechar la buena comunicación

interna de todas las líneas, ya que involucra a los altos mandos, mandos medios, IT, proveedores, clientes, recursos humanos, etc., es decir, recorre toda la estructura organizacional por dentro y sus componentes externos.

Una vez resuelto los problemas de formalización en cuanto a las tareas, acciones, responsabilidades, que información y recursos debe manejar cada uno de los responsables del puesto y el resultado que se espera de cada uno de ellos se puede analizar si el plan de marketing en toda su dimensión se estaba implementando de manera eficiente dentro de este departamento ya que van a tener un parámetro para medir los resultados individuales de cada uno de los empleados y por ende el resultado en conjunto.

Con este análisis y propuesta de acción de busca consolidar las bases de trabajo de este departamento para aprovechar los recursos físicos como humanos, aumentar el compromiso, calidad y feedback para con el cliente a la hora de planificar, implementar y medir los resultados del plan de marketing integral que compete a toda la empresa, mas ahora en épocas de pandemia se debe focalizar en explorar nuevas formas de potenciar las unidades de negocios virtuales e impulsar al uso de la tarjeta para la compra por las diferentes plataformas virtuales de naranja, otras paginas o de manera habitual. Se espera poder medir dichos resultados de forma cualitativa, en relación a la comodidad con la cual los empleados se desempeñaran dentro del puesto y del respaldo que le da este documento en relación a sus funciones, y de manera cualitativa, en términos económicos al aumentar el uso de la tarjeta, la fidelización tanto de clientes como aliados estratégicos y todos aquellos aspectos positivos que permita una buena elaboración e implementación del plan de marketing empresarial.

Propuesta de acción

Al realizar un estudio sobre la situación organizacional y teniendo como pilar para este análisis los conceptos analizados en el marco teórico, como el diagrama de causa y efectos, el plan estratégico y estrategias de marketing, conceptos que sirven tanto para realizar un análisis sobre el mercado, clientes, la competencia y estrategias propias que

se estuvieron aplicando, se optó por elaborar una planificación estratégica siguiendo estos lineamientos teóricos con el fin es hacer frente a los bajos niveles de rentabilidad detectados después de un análisis al árbol de problema desarrollado con anterioridad, producto de la actual situación epidemiológica, económica, social y estrategias de Naranja, también se quiere dar un salto hacia la formalidad de los procesos y empezar por el departamento de marketing.

El objetivo general a largo plazo, tomando como línea temporal un año y medio para este plan de acción y será incrementar el resultado operativo del periodo 2022 en un 15% mediante la formulación de un plan de acción que contenga, estrategias de marketing que permitan estimular la captación, promoción, fidelización, hacer más personal algunos servicios para un determinado nicho de cliente mediante un marketing digital más marcado. De esta manera se podrá focalizar en rangos etarios no explotados y estimular la captación de créditos para este segmento de clientes, para lograr cumplir con este propósito será necesario coordinar y complementar todas las áreas de la empresa, desde recursos humanos, contabilidad, legales, IT, marketing, etc. Definiendo mediano y corto plazo de cinco hasta doce meses para este plan y será la creación de un manual de procedimiento que permita formalizar las tareas dentro de cada departamento que no cuente con este para lograr una mayor eficiencia y control de lo deseado, en paralelo con la formulación, el testeado y la puesta a punto para lanzar las estrategias digitales y crediticias que se desarrollen en cada área de Naranja.

Los nuevos valores a instalar son:

Formalización: Instalar el concepto de que la formalización de los procesos es igual de importante que un buen clima laboral ya que ayuda a tener un buen desempeño de todas las actividades.

Control: Este valor debe ir acompañado con la formalización de los procesos a nivel individual y departamental ya que alimenta la retroalimentación de estos.

Eficiencia: Como resultado de la implementación de los valores anteriores se llegará a la eficiencia en cada tarea y por lo tanto dentro de todo el proceso.

Objetivo general

1 Mejorar la rentabilidad de Naranja, con casa central en la provincia de Córdoba, un 15% para fines de diciembre del 2022 en comparación con el presente año, mediante estrategias marketing para captar mas clientes, fidelizarlos y otorgar mas créditos, con ayuda de políticas de formalización en lo procesos para lograr una plena eficiencia en este.

El incremento de la rentabilidad para fines de 2022, según estimaciones propias seria de \$2.750.000, este calculo se obtiene usando como base de calculo, también estimado, de las ganancias de 2021, siendo de \$2.500.000. Se manejan estos porcentajes teniendo en cuenta que durante el 2020 los ingresos operativos disminuyeron un 12% con respecto al 2019 según los estados contables y se especula con una recuperación de 10% en cuanto a ganancias para el corriente año. Se considera que estos porcentajes son razonables y se puede alcanzar una buena rentabilidad con este porcentaje fijado para fines de 2022, se tomo como referencia también el artículos leídos de Blanco, J (2021) y conclusiones propias. (Ustares, J. Comunicación personal, 2 de Julio de 2021). (Ver Anexo 6 pág. 41)

Objetivos específicos

1 En un periodo de cinco meses, incrementar la fidelización y captación de los clientes en un 20% mediante el desarrollo de plataformas digitales para gestionar tramites esenciales, apuntando a personas mayores o con poco manejo de tecnología, lo que mejorara el posicionamiento y colaborará con el aumento del 15% en la rentabilidad.

Un aumento del 20% en la captación del clientes es una meta considerable según un informe de Hubspot (2021) debido al alto impacto que puede generar la aceptación de este medio digital para gestionar tramites en una población con esa característica.

2 Durante el 2022 y por un periodo de doce meses, aumentar un 20% el flujo de efectivo de Naranja mediante el ofrecimiento de créditos a tasas de interés especiales a clientes, autónomos y pymes cuyo compromiso de pago y uso de la tarjeta tengan una buena calificación, buscando incentivar la toma de créditos de estos, mantener el

posicionamiento y complementarse con el incremento del 15% en la rentabilidad del 2022.

El incremento de un 20% es viable como meta según Gorodish, M (2021) si se hace foco en ese rango de clientes, autónomos y pymes ya que se espera que sean crediticiamente responsable y se estima que con buenas finanzas, por lo tanto se puede llegar a ellos con las tácticas de mercadeo correctas según un informe de Alvarez, C (2020)

3 Durante el segundo semestre del 2021 y por un periodo de seis meses, aumentar la eficiencia 15% a través de la implementación de un manual de procedimientos que permita definir e implementar una política de formalización y mejoras continuas en los procesos, logrando mantener la competitividad en el mercado.

El objetivo de llegar a una mayor eficiencia que aporte al incremento de la rentabilidad para el 2021 en un 10% es razonable según los estudios de Web y Empresas (2017), demostrando que se puede llegar a ello con un proceso de formalización y control en los procesos.

Desarrollo de objetivos:

1 Desarrollo tecnológico (Plan 1):

a) Durante el primer mes, es decir todo agosto, el gerente del departamento de marketing marcara los lineamientos en una reunión con tres empleados de marketing y uno de IT, donde se especificara que datos son necesarios y de que formas lo recolectaran, plazos y como se controlara este proceso, estos tres empleados trabajando en conjunto se encargara de realizar el análisis de las necesidades que están sin ser atendidas por el nicho que se quiere satisfacer, empezaran por las las personas mayores y/o con nulo manejo de tecnología, para que con solo dos pasos paguen y/o realice gestiones esenciales de la tarjeta desde la comodidad del hogar, el resto del estudio se realizaran por medio de encuestas, llamadas telefónicas, entrevistas en la vía publica, en sucursales, etc. donde intervendrán personal de call center, encuestadores y personal de las sucursales.

b) Los siguientes dos meses, tomando septiembre y octubre, se compartirá la información recabada con el departamento de tecnología, el empleado asignado a este proyecto desarrollará las plataformas para satisfacer todas aquellas necesidades detectadas y mantendrá un feedback constante con el sector de marketing, el cual seguirá recopilando información sobre aquellos detalles y otras necesidades que se vayan presentando.

c) Los últimos dos meses, durante noviembre y diciembre, se probará de forma aleatoria con personas interesadas en la vía pública y clientes que entren a las distintas sucursales con el fin de que el personal de IT, en conjunto con el de marketing realice el procesos de prueba y testeo de las plataformas desarrolladas, luego se evaluará dicha información recabada para realizar un feedback de lo realizado con lo deseado para que de esta forma vaya tomando forma el objetivo propuesto. En el mes de diciembre el gerente de marketing y todo el equipo asignado para este plan realizara una evaluación sobre los resultados obtenidos y en caso de no haber detalles que mejorar y/o agregar se lanzara a principio de mes al mercado.

d) A partir de enero del 2022 se lanzara al mercado las plataformas desarrolladas y testeadas, lo cual mes a mes se irá evaluando a través de distintas herramientas de medición, esta tarea se delegara a todo el personal del departamento de marketing que se encargue de recolectar este tipo de información de manera Online. Logo de ser necesario se realizaran cambios producto del feedback que se espera por parte de los usuarios, teniendo como ejes principales los niveles de aceptación, usabilidad y que nivel de captación de personas mayores y/o con escaso manejo de tecnología elijan a Naranja por el nivel de facilidad con la que se puede realizar las gestiones mas comunes y que en algunas ocasiones pierden mucho tiempo en realizarlas.

2 Créditos a clientes, autónomos y pymes (plan 2):

a) En el mes de diciembre de 2021, el gerente de marketing comunicara el plan de acción a una persona del área de finanzas, quien desarrollará y avaluara la implementación de una tabla escalable que contenga la cantidad de efectivo que pueden retirar, las tasas de interés que varían según esto ultimo, un ranking de clientes según su

compromiso de pago y capacidad financiera, por ultimo, por ultimo los requisitos y documentación necesaria para la toma de crédito en caso de ser pymes y acceder a tasas especiales. Una vez terminada las condiciones financieras y legales, se pasara toda esta información al sector de marketing para que tres empleados a cargo de este plan desarrollen las estrategias de marketing personal y digital que se implementaran.

b) En el mes de enero y febrero, el departamento de marketing anunciara y lanzara esta promoción al mercado financiero a través de los distintos canales de comunicación como app, web, propagandas por tv, redes sociales etc. con el objetivo otorgar dichos créditos a las personas que cumplan con los requisitos. El personal a cargo de este programa se encargara de realizar la recolección semanal de datos sobre su aceptación y avance, la evaluación y corregir todos aquellos aspectos que necesiten ser atendidos.

c) Durante los siguientes meses, es decir desde marzo a diciembre del 2022, las cuatro personas a cargo del plan realizaran informes mensuales sobre el otorgamiento de créditos y el flujo de efectivo que se esta produciendo, donde contengan ratios financieros que indiquen el estado y la viabilidad de dicho plan. Luego el gerente de cada área se encargara de evaluar dichos informes que serán elevado al CEO de Naranja para su respectivo reporte.

3 Formalización y control de los procesos (plan 3):

a) En el mes de agosto el gerente de RRHH designaran tres personas encargadas de elaborar el manual de procedimiento, los elementos y estructura que tendrá sera: objetivos, justificación de su existencia, alcance, participantes, un diagrama que muestre de forma completa el proceso, las actividades a realizar, las políticas de Naranja, condiciones pre y post proceso y el proceso de como sera el control y retroalimentación para lograr un mejoramiento continuo en todos los puestos afectados por este manual. Una vez definido los parámetros que deberá tener las personas encargadas realizaran las respectivas entrevistas y capacitación a cada empleado, comenzando con el departamento de marketing, con el objetivo de recolectar toda la información relevante para la formulación de este documento.

b) En el mes de septiembre se convocara una reunión donde participara el gerente de ambos departamento, RRHH y marketing, donde junto con sus participantes tendrán una reunión informativa y de capacitación sobre la implementación y como interpretar el manual de procedimientos que se desarrollo.

c) En los meses siguientes, tomando a octubre, noviembre y diciembre para esto, se realizara el proceso de implementación del manual de procedimiento en el departamento de marketing, dicha implementación y supervisión estará a cargo del personal asignado en este plan y del gerente de área. Mensual mente realizaran informes de desempeño y de evaluación con el objetivo de corregir posibles desvíos en su implementación, los cuales serán elevados a sus respectivos gerentes y lograr un feedback apropiado de información para su posterior control. (Ver anexo 7. pág 41)

Marco de tiempo

En cuanto a los tiempos de implementación, se prevee que los planes N.º 1 y N.º 3 se elaboren e implementen desde el mes de agosto del 2021, finalizando en diciembre del 2021, cabe aclarar que mas allá del tiempos especificados en la elaboración e implementación, una vez finalizados se seguirá con el proceso de evaluación y control durante todo el 2022, ya que se pretende que cumplan con el proceso de evaluación, control y feedback, apuntado a lograr una mejora continua en los procesos. Con respecto al Plan N.º 2 se pondrá en marcha en diciembre de 2021 para que su implementación sea en enero del 2022 (Ver anexo 8 pág. 43)

Alcance

Al ser un plan integral que concierne y afecta a toda la empresa, sera aplicado de manera global y escalonado, afectando a todo el personal designado y sus superiores. Los departamentos a cargo de desarrollarlos, para que luego se expanda a las demás áreas, serán los los departamentos de Marketing, Sistemas, Auditoria, Legales y Recursos Humanos. El espacio geográfico de implementación sera tan extenso como lo sean las actividades y se desarrollaran dentro de las oficinas de Naranja, Córdoba.

Recursos Involucrados

En cuanto a los recursos involucrados para concretar estos planes, se utilizara la mano de obra calificada de Naranja, aprovechando la riqueza en cuando al capital humano que posee, se tomara como efectivo invertido, lo abonado a cada empleado en cuanto a horas invertidas en la elaboración, implementación y control de cada uno de los objetivos propuestos, es decir que se devengara del propio recibo de sueldo. Cuentan con la ventaja de no tener que realizar inversiones extras en cuanto a la contratación de expertos ni equipo para concretar sus objetivos, también se utilizara toda la tecnología disponible en Naranja para el desarrollo de las app, mejoras de plataformas digitales y elaborar las promociones en los distintos canales de comunicación, pero esto al no poder ser medido no estará en los costos del proyecto.

Teniendo en cuenta que ya se cuenta con profesionales y/o personal capacitado en cada uno de los departamentos, se tomará como devengado las horas trabajadas por cada empleado afectado para llevar a cabo los objetivos planteados. Se tomara como premisa que en el departamento de marketing participaran tres empleados, en sistemas un empleado, en recursos humanos tres empleados y en caso de ser necesario los gerentes de cada sector. De lunes a viernes se consumirán 2 horas por empleado para la concreción del plan, lo que al mes representan 40 horas trabajadas por cada persona que forme parte del mismo, se asignara a modo de ejemplo, y según datos contables de Vega, J (2021), un salario de Administrativo F ya que ocupan puestos que necesitan un grado de conocimientos académicos avanzados. El sueldo neto con 5 años de antigüedad sera de \$57.356,87 y se dividirá por las 192 horas trabajas por mes, lo que nos arroja \$298,73 por hora trabajada . Se sumaran los gastos de la supervisión del gerente de cada departamento, al cual se le asignara un sueldo promedio de \$160.000 y destinara las mismas horas que los demás empelados, por lo tanto se divide por las 192 horas trabajas por mes, lo que nos arroja \$833,33 por hora trabajada (Ver anexo 9. pág 44)

Medición y control

Con el fin de controlar, analizar la viabilidad de los objetivos planteados, el cumplimiento de los objetivos y los resultados que de ellos se van a derivar, se planea la

utilización de los siguientes indicadores que a continuación se desarrollarán y sirven para sacar una conclusión final de este trabajo.

Indices ROI, VAN, TIR.

Para el análisis de los índices que se desarrollaran no se cuenta con información contable del 2021 y 2022 y 2023 por lo tanto se estimaran las ganancias de dichos periodos. Para el 2020 se cuenta con información incompleta por lo tanto se estima un incremento del 2,61% hasta fin de ese año contable, obteniendo una ganancia de \$2.500.000. Para todo el periodo del 2021 se estima que las ganancias serán un 10% mayores al año anterior, arrojando \$2.750.000 y se espera una una pequeña re activación de la economía post pandemia luego de la disminución del resultado operativo en un 12% durante el 2020. Para dar respuesta al objetivo planteado de incrementar la rentabilidad en un 15%, se estimaran incrementos y costos según un criterio propio y se tomara como costo para el cumplimiento del objetivo lo devengado en las horas trabajadas para la formulación e implementación de cada objetivo. Los costos según el presupuesto ascienden a \$1.961.634 y el beneficio para el 2022 según lo planteado a \$3.162.500. (Ustares, J. Comunicación personal. 4 de julio de 2021) (Ver anexo 10. pág. 45)

En cuanto al flujo de caja, al no contar con la información contable completa para 2021, se estimaran los resultados en base a los de septiembre del presente año, aplicando a dichos resultados los mismos porcentajes para estimar la ganancia hasta diciembre del 2021. Se aplicara el mismo criterio para los años siguientes y se elaborara dicho flujo para un periodo de dos años, es decir para 2022 y 2023 , con sus respectivos porcentajes. (Ver anexo 11. pág.46)

Luego de los cálculos realizados se concluye que dicho proyecto es viable ya que posee un ROI de %61, es decir que por cada peso invertido se obtiene un retorno de \$61 pesos de retorno. (Ver anexo 12. pág. 46)

En cuanto a lo desarrollado en el flujo de caja, se obtuvo un VAN de \$684760.35, teniendo en cuenta que se toma como inversión lo devengado en sueldos por el 2022 y no todo el costo del proyecto, y una TIR de %60, lo que indica que según lo planteado el proyecto es viable a largo plazo en relación a lo invertido, y mas aun, cuando lo que se destina para este no es mas que horas trabajadas por el propio personal y se devengara de los sueldos que se abonan cada mes. (Ver anexo 13. pág 47)

Conclusión

Las empresas que hoy en día quieren subsistir a la fuerte competencia, constante innovaciones y necesidades del cliente se les agrego la inevitable pandemia mundial, y en particular, a Naranja, el contexto económico y social que esta atravesando el país, durante el 2020 y 2021 se pudo evidenciar según los estados contables presentados, una disminución en cuanto a la rentabilidad. Este problema se deriva de una innumerable cantidad de factores como un marketing deficiente, el desaprovechamiento de los recursos propios de la empresa, la disminución del uso de las tarjetas debido a la situación económica de cada cliente, las complicaciones de accesibilidad a la tecnología para personas que no se adaptan a la digitalización, poco flujo de créditos y por ultimo a las estrategias de captación de cliente propias de empresas que buscan acaparar el mercado. Es por ello que se propuso realizar una planificación estratégica a largo plazo para aumentar dicha rentabilidad mediante el uso de estrategias de marketing personal y digital, según lo expuesto en el marco teórico, que hagan foco en brindar una mejor experiencia a clientes que no se hayan digitalizado y/o que prefieran digitalizar la mayor cantidad de servicios de la que son usuarios. También sirven para focalizar para que se estimule a clientes que puedan acceder a créditos ya ea de uso personal como para su pyme e incentivar de a poco esta economía golpeada por el Covid-19.

Esta solución a largo plazo y en etapas, busca la máxima eficiencia posible tanto en la formulación, implementación y evaluación de dicho plan, utilizando los recursos propios de la empresa para solucionar aquellas desvíos que se producen a diario y que no son propias de la ineficacia, sino que a veces son producto de crecimientos rápidos y

abruptos de empresas financieras como Naranja, es por ello que mediante la implementación de un manual de procedimiento se busca aprovechar estos recursos y que todas las tareas se desarrollen como de la mejor manera y con los lineamientos apropiados, y así logran hacer mas eficientes todos los procesos que formen parte de su cadena de valor y no se tenga que recurrir a soluciones rápidas, a corto plazo y con personas externas a la empresa para solucionar los problemas de ineficiencias que se detectan.

Se espera mantener ese liderazgo mediante la satisfacción de todas las necesidades del cliente y para ello Naranja deberá entender todas las necesidades de este ultimo mediante todas las herramientas que tengan a su disposición, y así, lograra liderar durante muchos años el mercado financiero, ya que si una empresa no entiende las necesidades del cliente y no realiza las tareas siguiendo un lineamiento no encontrara la eficiencia.

Recomendaciones

En virtud de la acotada extensión presente, numerosas situaciones dignas de tratamiento ha sido obviada o solo mencionadas ya que eran otros los temas que merecían un mayor análisis, este es el caso del marketing 3.0, el cual reconoce al consumidor como un ser humano con preocupaciones colectivas, ambientales, en resumen van mas allá de una necesidad personal sino que se enfocan mas en los valores. Es menester mencionar que en estos momentos la sociedad esta mas ocupada con situaciones y necesidades de primera necesidad, por lo que en estos momentos no se hace foco ni es una estrategia eje en esta planificación estrategia, pero si debe ser tratada en algún momento ya que estos conceptos van tomando año a año mas fuerza y no solo se beneficia la sociedad toda, sino cuidamos el entorno y los recursos no renovables del planeta.

Bibliografía

Vidal, Andrea y Hernández, Rosario, (2013). Plan estratégico de marketing para la financiera Vazcorp S. F. Agencia Loja. (Tesis de grado). Universidad Nacional de Loja, Ecuador. Recuperada en: <https://space.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/838/1/Tesis%20empastar.pdf>.

Thompson, Iván. (2006, Octubre) El plan de Marketing. *Marketing-free.com*. Recuperado en: <https://www.marketing-free.com/marketing/plan-marketing.html>.

Alberto Fernández destacó las 18 medidas más importantes de su primer mes de gestión. (2020, 11 de Enero). *Ámbito*. Recuperado de: <https://www.ambito.com/politica/alberto-fernandez/destaco-las-18-medidas-mas-importantes-su-primer-mes-gestion-n5076088>.

Villa, M. Mazzeo, L y Maurette, H. (2020, 21 de Marzo) Los primeros 100 días de Alberto Fernández. *Atalayar.com* Recuperado en: <https://atalayar.com/content/los-primeros-100-d%C3%ADas-de-alberto-fern%C3%A1ndez>.

Klemper, R. (2019, 11 de Diciembre). Argentina: que esperar de las primeras medidas de Alberto Fernández. *Hosteltur.com*. Recuperado en: https://www.hosteltur.com/lat/133265_argentina-que-esperar-de-las-primeras-medidas-de-alberto-fernandez.html.

Punto por punto, que medidas de ayudas económicas anunció Alberto Fernández. (2021, 30 de Abril) . *El Cronista*. Recuperado en: www.cronista.com/economia-politica/coronavirus-en-argentina-una-por-una-las-medidas-economicas-que-anuncio-alberto-por-300-000-millones.

Los consumidores pos-covid-19 serán más sustentables y digitales. (2020, 14 de Agosto). *Bbva*. Recuperado en: <https://www.bbva.com/es/ar/los-consumidores-post-covid-19-seran-mas-sustentables-y-digitales>.

(2019, 2 de julio). Contaminación por plástico: comemos el equivalente a una tarjeta de crédito por semana. *La nación*. Recuperado en: <https://www.lanacion.com.ar/comunidad/contaminacion-plasticos-comemos-equivalente-tarjeta-credito-semana-nid2263765>.

García, V. (2012, Julio). Las políticas de Naranja para ser “Ambientalmente correctos”. Infonegocios. Recuperado en: <https://infonegocios.info/eco-negocios/las-politicas-de-naranja-para-ser-ambientalmente-correcta>.

Morales, B. (2020, 12 de Julio) Nueva ley de fraudes en relación a tarjetas de pago y transacciones electrónicas. *Abogados.com.ar*. Recuperado en: <https://abogados.com.ar/nueva-ley-de-fraudes-en-relacion-a-tarjetas-de-pago-y-transacciones-electronicas/26105#:~:text=El%2029%20de%20mayo%20de,%2C%20hurto%2C%20robo%20o%20fraude>.

Iprofesional. (2013, 18 de Junio). Los argentinos y las tarjetas de crédito: que lugar ocupa el país en el ranking de uso de plásticos. *Iprofesional.com*. Recuperado en: <https://www.iprofesional.com/finanzas/163128-los-argentinos-y-las-tarjetas-de-credito-que-lugar-ocupa-el-pais-en-el-ranking-de-uso-de-plasticos>.

Naranja. (2019). Tarjeta Naranja. Recuperado en: <https://siglo21.instructure.com/courses/11641/pages/reporte-de-caso-modulo-0-2#org2>.

Chiavenato, I. (2017). Capítulo 1. Fundamentos y aplicación. *Planeación estratégica*. Tercera edición. (p. 18). México; Mc Graw Hill.

García. (2013). Procesos de la planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas empresas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Espacios*. 38 (52). p 16. Recuperado en: <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/2150/Proceso%20de%20planificaci%20%20estrat%20gica.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Thomposn, I y Gamble, I. (2012) Capitulo 1. Teorías y caos. Administración *estratégica*. Décima octava edición. (p. 15) México; Mc Graw Hill.

Kolter, P y Amstrong, G. (2012). Capitulo 1. Marketing. Creación y valor del cliente. Décima cuarta edición. *Marketing*. (p.12). México: Pearson.

Leyva, A. (2016). Capitulo 6. Marketing personal. *Marketing en esencia: gestiona tu marca personal, profesional y empresarial*. Buenos Aires: Granica. Recuperado en: https://books.google.com.pe/books?id=EI_DAAAQBAJ&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false.

Vallenilla, R. y Ríos, F. (2014). La magia de la marca personal. *Debates IESA*, 19(3), 26-29. Recuperado en: <http://virtual.iesa.edu.ve/servicios/wordpress/wp-content/uploads/2016/04/2014-jul-vallenillarios.pdf>.

Rodríguez, M.T. (2018). Redes sociales y hábitos de consumo en estudiantes universitarios, caso universidad pedagógica y tecnológica de Colombia, en Boyacá – Colombia. *Espacios*, 39(09), 37-51. Recuperado en: <https://www.revistaespacios.com/a18v39n09/a18v39n09p37.pdf>.

Kolter, P y Keller, K. (2016). Capitulo 21. Administración de las comunicaciones digitales en línea, de social media y móviles. Décima quinta edición. *Dirección de marketing*. (p. 616). Buenos Aires: Pearson.

Fisher, L y Espejo, J. (2011). Capitulo 2. Administración de la mercadotecnia. Cuarta edición. *Mercadotecnia*. (p. 36). México: MC Graw Hill.

Karou Ishikawa (2014). Capitulo 4. Karou Ishikawa. *Introducción al control de calidad*. (p. 252). Tercera edición. Madrid; Díaz de Santos.

Alcande, P. (2019) Capitulo 9. Fundamentos, herramientas y gestión de la calidad para pymes. *Calidad*. (p.217). Tercera edición. España; Paraninfo.

Blanco, J. (2021, Enero) Deudas con tarjeta: El banco central mantiene el tope del 43% a las tasas pero pone nuevos límites. *La Nación*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/tarjetas-mantienen-43-tasa-financiar-deuda-impaga-nid2562409/>.

Hubspot. (2020). Lista esencial de estadísticas de marketing para 2021. *Hubspot.es*. Recuperado en: <https://www.hubspot.es/marketing-statistics>.

Gorodish, M (28 de junio, 2021). El 80% de las pymes pide créditos para aumentar sus inversiones este año. *Elcornista.com*. Recuperado en: <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/credito-pymes-el-80-pide-para-aumentar-inversiones-este-ano/>.

Alvarez, C (23 de diciembre, 2020). Las medidas de BBVA por la COVID-19: así ah actuado el banco por la pandemia. *Bbva.com*. Recuperado en: <https://www.bbva.com/es/coronavirus-que-hace-bbva-para-ayudar-a-los-ciudadanos/>.

Riquelme, E. (29 de Noviembre, 2017). Manual de procedimientos (definición y ventajas). *Webyempresas.com*. Recuperado en <https://www.webyempresas.com/manual-de-procedimientos/>.

Vega, j. (2021). *Jorgevega.com.ar*. Recuperado de: <https://jorgevega.com.ar/laboral/71-empleados-comercio-escala-salarial-2021.html>.

Tarjeta Naranja (2019). Estado financiero. Recuperado de: <file:///home/emi/Descargas/Estados%20Financieros%20a%C3%B1o%202019.pdf>.

Tarjeta Naranja (2020). Estado financiero. Recuperado de: <file:///home/emi/Descargas/Estados%20Financieros%20Condensados%20Intermedios%20per%C3%Adodo%203.pdf>.

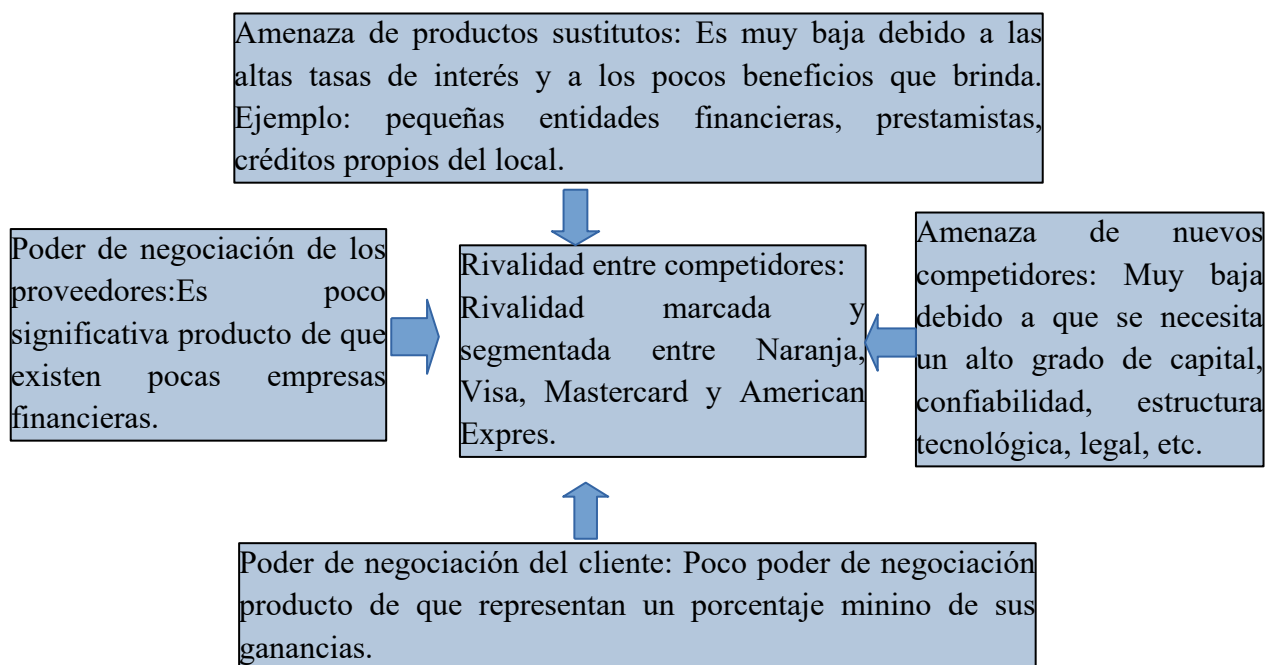
Anexos

Anexo 1: Diagrama de Ishikawa



Elaboración propia en base al diagrama de problema de ishikawa.

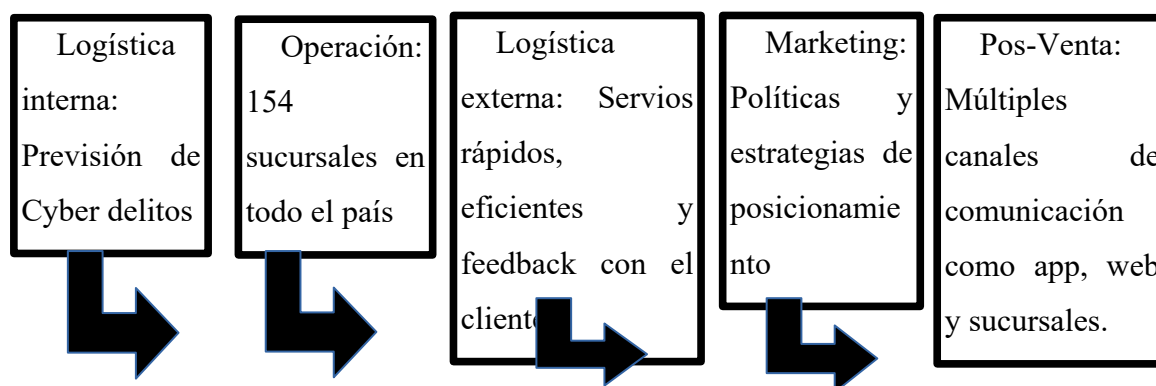
Anexo 2: Fuerzas de porter



Elaboración propia en base al diagrama de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.

Anexo 3: Cadena de valor de Michael Porter

<p>Infraestructura de la empresa: Nuevas unidades de negocio para diversificar la cartera de servicios que brinda al cliente, capacitaciones y búsquedas internas de talentos.</p>
<p>Gestión de recursos humanos: Capacitaciones, generación y búsquedas de talento dentro de la empresa, estrategias para mantener el clima laboral y un feedback constante con recursos humanos.</p>
<p>Desarrollo de tecnología: Brindar una plataforma segura para proteger los datos de todos sus clientes, mejorar la experiencia en relación a la búsqueda, obtención y promocionar todos sus productos y servicios.</p>
<p>Compras: Un departamento encarga de todas aquellas estrategias de marketing, con el objetivo de fidelizar al cliente y para achicar la brecha entre cliente-empresa.</p>



Elaboración propia en base al diagrama de la cadena de valor de Michael Porter

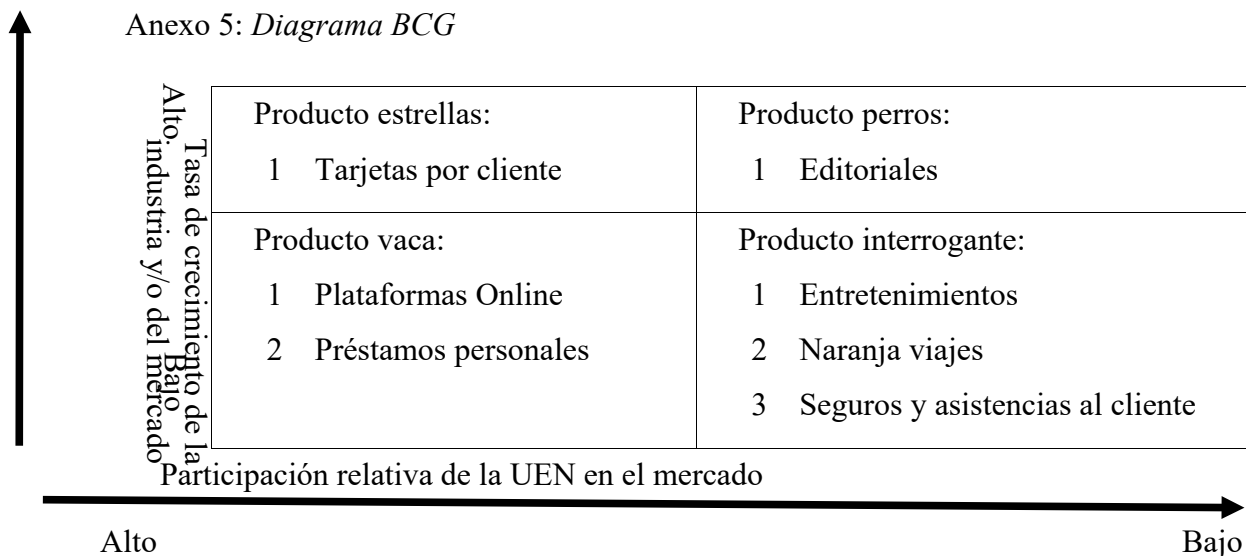
Anexo 4: FODA

<p>Fortalezas:</p> <p>1 Múltiples Sucursales.</p>	<p>Oportunidades:</p> <p>1 Acceso a mercados digitales</p>
---	--

<ul style="list-style-type: none"> 2 Comunicación las 24hs. 3 Liderazgo en el mercado. 4 Relación estratégica con proveedores. 5 Estructura y tecnología. 6 Clima laboral y cultura. 7 Estimulación del talento interno. 8 Gerencia Compliance. 9 Seguridad Informática. 10 Gestión Ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> 2 Plan de re activación del consumo 3 Hot Sale
<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 Disminución de la rentabilidad 2 Formalización en los procesos. 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1 Inflación y caída del consumo 2 Delitos financieros 3 Pandemia mundial 4 Inestabilidad del dólar

Elaboración propia en base a los aportes de Albert S. Humphrey

Anexo 5: *Diagrama BCG*



Elaboración propia en base a la publicación de Bruce D. Henderson

Anexo 6: *Variación de ganancias*

Periodo contable	Variación de ganancias en % (Estimación)	Ganancia	Año anterior
Septiembre 2020	\$2.434.647	\$1.131.710
Diciembre 2020	+2.61%	\$2.500.000	\$1.131.710
Diciembre 2021	+10%	\$2.750.000	\$2.500.000
Diciembre 2022	+15%	\$3.162.500	\$2.750.000
Diciembre 2023	+5%	\$3.320.625	\$3.162.500

Elaboración propia, usando como base los datos aportados por los estados contables de naranja y estimando los incrementos según un criterio propio.

Anexo 7: Detalle de objetivos

Objetivo específico	Plazo	Departamentos por donde fluye información.	Recursos Involucrados	N° de personas para desarrollar	Actividades a Claves
Plan 1	Seis meses: del 01/08/21 al 31/08/22	Marketing→ Sistemas→ Seguridad de la información → Auditoria→ Legales→ CEO	Gerente y personal de Marketing→ Personal de Sistema	Cinco personas	Comunicación del plan→ Estudio de necesidades→ Desarrollo de plataformas→ Testeo, prueba en clientes, control y evaluación→ Feedback→ Implementación y mejoras.

	persona de Finanzas		c) 40hs	c) 40hs x 13 meses= 520hs	c) 520hs x \$298,7= \$155.324	
Plan 3	a)Gerente de RRHH b)Tres personas de RRHH c)Gerente de Mktg	a)\$833,3 b)\$298,7 c)\$833,3	a) 40h b) 3 x 40hs = 120hs c) 40hs	a) 40hs x 5 meses= 200hs b)120hs x 5 meses= 600hs c) 40hs x 5 meses= 200hs	a)200hs x \$833,3= \$166.666 b) 600hs x \$298,7= \$179.220 a)200hs x \$833,3= \$166.66	\$166.666 + \$179.220 + \$166.666 = \$512.552
Total	-----	-----	-----	4600 horas	\$1.961.634	\$1.961.634

Elaboración propia en base a criterio propio

Anexo 10: Evolución de ganancias

Periodo contable	Variación de ganancias en % (Estimación)	Ganancia	Año anterior
Septiembre 2020	\$2.434.647	\$1.131.710
Diciembre 2020	+2.61%	\$2.500.000	\$1.131.710
Diciembre 2021	+10%	\$2.750.000	\$2.500.000
Diciembre 2022	+15%	\$3.162.500	\$2.750.000
Diciembre 2023	+5%	\$3.320.625	\$3.162.500

Elaboración propia, usando como base los datos aportados por los estados contables de naranja y estimando los incrementos según un criterio propio.

Anexo 11: *Indice ROI*

$ROI=(A-B)/B*100$	A	B	ROI
$(\$3.162.500-\$1.961.634 / \$1.961.634) \times 100$	\$3.162.500	\$1.961.634	%61
Es decir que por cada peso invertido en la elaboración de dicho plan de marketing se obtendrá \$61 pesos como ganancia para diciembre de 2022.			

Elaboración propia en base a criterio propio

Anexo 12: *Flujo de caja año 2022-2023*

Mes	Diciembre 2020	Diciembre 2021	Diciembre 2022	Diciembre 2023
Ingreso	\$47.208.598	\$51.929.457	\$59.718.875	\$62.704.818
Egreso	(\$15.048.971)	(\$19.274.909)	\$22.166.145	\$23.274.452
Egreso operativo	(\$534.708)	(\$684.858)	(\$787.586)	\$826.965
Saldo Neto	\$2.500.000	\$2.750.000	\$3.162.500	\$3.320.625
Saldo Acumulado			\$412.500	\$570.625

Elaboración propia en base a criterio propio

Anexo 13: *Flujo de caja Periodo 2022*

Anexo 14: Indices VAN TIR del periodo 2022-2023

Año	Inversión	Retorno	VAN	TIR
Periodo 2022	\$1.043.456	\$412.500	\$684760.35	60%
Periodo 2023	\$155.324	\$570.625	\$388.128	267%

Elaboración propia en base a criterio propio