

Universidad Siglo 21.



Empresa: Tarjeta Naranja.

Licenciatura en Administración de Empresas.

Jorge Alejandro Peluc Maurín.

Dni: 35.505.410

ADM16700.

Tutora: Patricia Barrón / Sofía Rinero.

Índice	
Resumen	1
Abstract	1
Palabras Claves	1
Introducción sobre Tarjeta Naranja	2
Análisis Externo - Macro Entorno	4
Pestel	4
<i>Factor Político</i>	4
<i>Factor Económico</i>	5
<i>Factor Sociopolítico</i>	6
<i>Factor Tecnológico</i>	6
<i>Factor Ecológico</i>	7
<i>Factor Legal</i>	7
Análisis Externo - Micro Entorno	7
Cinco Fuerzas de Porter	7
<i>Poder de los Clientes</i>	7
<i>Poder de los Proveedores</i>	8
<i>Productos Sustitutivos</i>	8
<i>Nuevos Competidores</i>	8
<i>Competidores del Sector</i>	8
Análisis de Mercado	9
Análisis Interno	12
<i>Bases Estratégicas (Misión, Visión, Valores, Objetivos, Estrategias)</i>	12
<i>Misión</i>	12
<i>Visión</i>	12
<i>Valores</i>	13
<i>Objetivos y Estrategias</i>	13
Cadena de Valor	13
<i>Actividades Primarias (Porter, 2020)</i>	13
<i>Actividades de Apoyo (Porter, 2020)</i>	15
Marco Teórico	17
Planificación Estratégica	17
Diagnóstico	18

Propuesta de Implementación. 20

Objetivo general: 20

Objetivos específicos: 21

Alcance: 22

Plan de acción:..... 23

Alianzas, acuerdos comerciales y promociones. 23

Desarrollar servicio digital para su implementación. 24

Plan de marketing para fidelizar y acaparar consumidores que aún no son clientes. 24

Cronograma del plan de acción..... 25

Diagrama de Gantt..... 27

Presupuesto. 29

Van y Tir...... 29

Cálculo de VAN y la TIR..... 29

Retorno de la inversión..... 30

Conclusión. 31

Referencias/Bibliografías. 33

- Anexos. 34

Resumen.

En el siguiente reporte se desarrollará un Plan estratégico de posicionamiento ante la competencia, abordando un análisis completo dirigido a Tarjeta Naranja, empresa de la industria financiera con casa central en la provincia de Córdoba Capital. El objetivo del plan se centra en potenciar la inclusión de los usuarios hacia los nuevos canales digitales financieros. Se enfoca para los distintos clientes de tarjeta naranja, ya sean los usuarios de plásticos como consumidores finales de productos y servicios, como así también para quienes desean trabajar con la plataforma de financiamiento de la misma.

Luego de analizar la empresa y la industria a la que pertenece, su posicionamiento y participación en el mercado, se realiza un diagnóstico en busca de mejoras para lograr así propuestas de crecimiento que sean sostenibles en el tiempo por parte de Tarjeta Naranja.

Abstract.

In the following report, a strategic plan for positioning before the competition will be developed, addressing a complete analysis directed to Tarjeta Naranja, a financial industry company with headquarters in the province of Córdoba Capital. The objective of the plan is focused on promoting the inclusion of users towards the new financial digital channels. It is focused on the different clients of the orange card, whether they are the users of plastics as final consumers of products and services, as well as for those who wish to work with the financing platform of the same.

After analyzing the company and the industry to which it belongs, its positioning and market share, a diagnosis is made in search of improvements to achieve growth proposals that are sustainable over time by Tarjeta Naranja.

Palabras Claves.

Financiamiento, fintech, billetera, virtual, app, plataforma, digital, canal, digital, cuotas, tarjeta, Naranja.

Introducción sobre Tarjeta Naranja.

En este trabajo final de grado, se abordará el caso de la empresa Tarjeta Naranja que se encuentra dentro de la Industria de sistema financiero. Se realizará un análisis de los entornos para de esta manera detectar problemáticas o mejoras y así enfocarse en una estrategia de penetración de mercado, a través de un plan de posicionamiento ante la competencia.

Tarjeta Naranja surge de la sociedad de David Ruda y Gerardo Asrin, amigos de toda la vida desde la infancia, estudiaron profesorado de educación física e iniciaron una pyme de calzado deportivo en el año 1969 denominada Salto 96. Abrieron cuentas corrientes y comenzaron a entregar tarjetas de identificación a sus clientes. El crecimiento que tuvieron respecto de la actividad comercial en la que comenzaron vendiendo solo 12 pares de zapatillas y pasar a vender 16.000 pares por mes, con 7 locales de calzado al público en Córdoba fue lo que los llevo a la apertura de Tarjeta Naranja puesto que vieron en puerta un negocio financiero. Observaron que era inviable continuar con los dos negocios, y venden Salto 96 a Dexter y se quedaron solo con el negocio financiero.

Fundada en 1985 como tarjeta de crédito local en su momento, hoy es líder en su categoría habiendo alcanzado una cobertura nacional. Con su casa central ubicada en Sucre 152, de la ciudad de Córdoba, se hace presente a lo largo del país y en sus locales brinda atención a los titulares de las más de 1.500.000 tarjetas activas que operan y a los más de 100.000 comercios.

En 1997 comenzaron a copar primero el interior de Córdoba, posteriormente el norte del país, más tarde el sur y luego la provincia de Buenos Aires. Una vez afirmados pusieron un pie en la ciudad autónoma de Buenos Aires. Expansión que deriva desde 1995 cuando Banco Galicia accede como accionista ampliando la oferta de planes y beneficios para los titulares. Entre 1998 al 2005, se concreta una alianza con Visa y posteriormente MasterCard y American Express activando el proceso de crecimiento en todo el mundo.

En 2017 pasaron a llamarse Naranja a través de la innovación y la transformación digital, logrando así en 2019 constituirse en un ecosistema de productos y de servicios interconectados gracias al fortalecimiento de su negocio digital, a la par que avanzaron con solidez hacia un gobierno comprometido con la sustentabilidad económica, ambiental y social. Inauguraron las

primeras sucursales del futuro. Celebraron el lanzamiento de Naranja X, su Fintech. Con esta novedad, dieron un salto a los nuevos negocios digitales.

En este trabajo se propondrá un plan basado en una estrategia de penetración de mercado. Abocándose en un plan de posicionamiento de mercado orientado hacia la empresa en primera medida, que brinde las herramientas y métodos para operar y así, optimizar los recursos de Naranja. Así también, como consecuencia de una buena implementación del plan, en segunda medida se trabajará el impacto del mismo sobre los clientes, siendo que estará orientado para que la empresa realice una inclusión permanente para el uso de servicios, haciendo reconocer los beneficios y virtudes de los mismos. También intentar lograr una reducción en los costos por el uso de los servicios. Acompañarán este camino un análisis de mercado y proyección de demanda conjugado con mundo Fintech.

Como antecedentes de éxito que demuestran que este sistema funciona, es la compañía PayPal ubicada con sede en California, Estados Unidos prestando servicio para todo el mundo. Utiliza este modelo de financiamiento y billetera virtual mostrando grandes resultados, en lo que hace a crecimiento, innovación digital y reduciendo operatorias con la virtualidad y por lo tanto tiempo y costos.

Análisis Externo - Macro Entorno.

Fuerzas macroeconómicas

La historia Argentina está marcada por ciclos de inestabilidad tanto política como económica. En los últimos años ha tenido que lidiar con una nueva crisis económica, marcado déficit, deudas crecientes e inestabilidad política con alternancias entre gobierno de derecha e izquierda. Desde el pasado diciembre de 2019 el país ha vuelto a estar gobernado por el “Frente de todos” que se centró en el crecimiento desmedido del gasto público. Esta situación se acentúa desde el pasado 20 de marzo de 2020, fecha que se declaró el aislamiento social, preventivo y obligatorio en Argentina, debido a la Pandemia mundial por covid-19, donde el gobierno nacional ha planteado diversos programas, ayudas y subsidios para paliar la situación de crisis y la pérdida de puntos del PBI.

De este modo la situación de las cuentas nacionales para el cuarto trimestre de 2020 no deja de ser un factor altamente preocupante. En la comparación frente a igual período del año pasado, el PBI cayó 4,3 %, donde incidieron negativamente en la gran mayoría de los sectores de distintas actividades. No obstante, se observa que para el sector de intermediación financiera hubo un crecimiento del 10,6 %. (INDEC, 2020)

Pestel.

Análisis que identifica los factores del entorno general que van a afectar a la industria. (Jones, 2009).

Factor Político

Las políticas fiscales tomadas en los últimos años y en especial en esta situación extraordinaria se pueden resumir en tres aspectos centrales: gasto público a niveles desorbitantes, aumento de presión tributaria y desequilibrio en las cuentas externas lo cual ha requerido emisión monetaria y/o endeudamiento (provocando niveles altos de inflación y recesión).

En esta misma línea han ido relacionadas las políticas monetarias: se ha fomentado el crédito bancario, planes de cuotas con tarjeta para impulsar el consumo y así contrarrestar el efecto inflacionario/recesivo, se han reducido los requisitos para acceso al crédito, como así también la suspensión del cierre de cuentas bancarias con cheques sin fondos.

En cuanto a las políticas cambiarias, se ha optado por crear un “nuevo cepo invisible” limitando la compra de dólares a particulares, las transferencias al exterior, pago de dividendos e intereses de deuda y como así también a los servicios prestados desde el exterior.

Por otra parte, desde el 2019, la Presidencia de la Nación comenzó una estrategia de Inclusión Financiera. Como misión la idea es promover el acceso y uso responsable y sostenido de servicios financieros por parte de todas las personas y empresas del territorio argentino. Como visión contribuir al desarrollo social y al crecimiento económico del país y reducir la vulnerabilidad económica de los individuos y las empresas a través de la inclusión financiera. Dicha estrategia establece objetivos estratégicos para el periodo 2019 a 2023 con el fin de avanzar en su misión. (CFA, 2019)

Factor Económico

A pesar de sus recientes problemas económicos, Argentina sigue jugando un papel importante en la economía global, sobre todo por su producción agrícola, que representa 6% del PBI, pero sólo emplea a 0,1% de la población. Además, como el país es rico en recursos energéticos, tiene un gran potencial en materias primas: es el cuarto mayor productor de gas en América Latina, y tiene el tercer mayor yacimiento de gas de esquisto a nivel mundial, junto con la cuarta mayor reserva de litio.

El sector industrial se ha desarrollado considerablemente durante los últimos años. Representa 23% del PBI y emplea a 22,4% de la población. La industria de los alimentos (en particular el envasado de la carne, la molienda de harina y las conservas) y la molinería constituyen las principales industrias del país. El sector industrial se apoya además en la fabricación de automóviles, los bienes de consumo durable, el sector textil, las actividades químicas y petroquímicas, farmacéuticas, de imprenta, metalúrgica y siderúrgica, maquinaria industrial y agrícola; electrónica y electrodomésticos.

El sector terciario sigue la misma tendencia que la industria. Representa casi 56,9% del PBI y emplea a 77,6% de la población activa. Argentina se ha especializado en servicios de sectores de punta y el país es especialmente competitivo en el desarrollo de software, call centers, energía nuclear y turismo. El sector de la telefonía y las TIC se desarrolla con fuerza, al igual que el turismo, que se está convirtiendo en un sector importante. (INDEC, 2020)

En lo que hace a la Industria financiera y en medio de una inclusión en Argentina de Fintech, ocurre en un contexto desafiante. El sistema financiero, excluidos los servicios de seguro, tiene un

muy bajo nivel de profundidad, siendo que el crédito representa apenas el 15% del PBI, ratio menor al de los principales países de América Latina. Además, existe un conjunto complejo de oferentes de servicios financieros, compuesto por muchos actores sujetos a distintos marcos regulatorios. Dicho esto, este complejo ecosistema puede representar una oportunidad. Esto representa un desafío importante para la inclusión financiera, porque indica que hay muchas actividades en las cuales los bancos pueden continuar desarrollando su negocio tradicional antes de interesarse por segmentos de menores ingresos. (CFA, 2019)

Factor Sociopolítico

En cuanto al análisis demográfico, se prevé, según proyecciones del INDEC, que hoy en Argentina viven 44.938.712 habitantes. El 60% de la población está concentrada en una región integrada por las tres provincias (Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe). (INDEC, 2020)

En cuanto a la industria del sistema financiero podemos decir que, Argentina ha realizado importantes avances en el acceso a cuentas de depósito y medios de pago electrónicos, en gran medida gracias al esfuerzo por generalizar la acreditación de salarios, programas sociales, pensiones y jubilaciones en cuentas de entidades financieras. El 80% de la población adulta tiene al menos una cuenta bancaria y una tarjeta de débito asociada. Los desafíos que persisten para lograr un acceso universal a estos servicios financieros tienen que ver con dificultades para el acceso de individuos y empresas. (CFA, 2019)

Factor Tecnológico

Hoy en día los avances tecnológicos cobran para las empresas un papel primordial, debido a la creciente necesidad de desarrollo y actualización constante, desde el uso de sus páginas web como forma de hacerse visibles en el mercado cambiante, la presencia en redes sociales y la utilización de nuevos mecanismos comerciales y de distribución.

El desafío está en poder adecuarse, seguir creciendo y no quedarse fuera del mercado incorporando la mejora continua a través de innovaciones.

Así es como se viene dando en los últimos años un proceso de cambios donde la Industria Financiera se va volcando a paso firme al plano digital. Es en varias empresas donde vemos presencia de sucursales del futuro o hasta desde sus propias casas, donde el consumidor final interactúa cada vez menos con personas de manera personal, pasando a lo que es la interacción Smart, desde computadoras, servicios de autogestión y demás.

Factor Ecológico

Para este análisis es importante mencionar el marco normativo de la política ambiental nacional.

Respecto del Acta Constitutiva del Consejo Federal de Medio Ambiente (COFEMA) suscrita el 31 de agosto de 1990, Pacto Federal Ambiental, suscripto el 5 de junio de 1993, y Artículo 41 de la Constitución Nacional; se han creado dos instituciones que tienen el resguardo de la aplicación de estas políticas: Consejo Federal de Medio Ambiente y Sistema Federal Ambiental. (InfoLEG, 2020)

En la actualidad la sociedad se encuentra sumergida en un cuidado constante del medio ambiente, para garantizar una mejor calidad de vida tanto presente como futura. Es por ello, que existen cada vez más leyes y tratados que ayudan a esos pilares y su sostenimiento.

(ver anexo 1).

Factor Legal

En el marco legal que regula esta industria, se puede mencionar la ley 24.144, Carta Orgánica del BCRA, que otorga las funciones y facultades para la protección de la actividad en materia de regulación y protección de los derechos de los usuarios de servicios financieros y a la defensa de la competencia, coordinando su actuación con las autoridades públicas competentes en estas cuestiones. (BCRA, 2021)

Análisis Externo - Micro Entorno.

Cinco Fuerzas de Porter

Poder de los Clientes.

Los clientes juegan un papel fundamental en la negociación, porque sin ellos no se cumple la función primordial de las empresas. En esta industria el poder de negociación es alto debido a su gran volumen de compra y venta, y al existir una gran diversidad de proveedores, los clientes son sensibles a los precios. Entonces las empresas que saldrán beneficiadas serán las que cuenten con estrategias de reducción de costos y diferenciación de servicios.

En el caso de Naranja es fundamental trabajar sobre las fortalezas que la misma posee para lograr desembarcar en el mercado junto a todos los beneficios que se pueden brindar hacia los clientes a paso firme respecto de la competencia, puesto que se está en un momento donde toda la

competencia está en busca del mismo objetivo. Este es acaparar la mayor cantidad de clientela frente a las nuevas tendencias de consumo, llevada a la digitalización de todas las operaciones comerciales como personales respecto de los consumidores finales. Esta situación los pone frente a un abanico de opciones donde Naranja tendrá que destacarse para no perder competitividad y saber jugar en conjunto con las políticas presentes en este momento, buscando el equilibrio para sus clientes y así fidelizar y retener.

Poder de los Proveedores.

El poder de negociación de los proveedores se podría dividir en dos: Por un lado, las grandes marcas que manejan su posición y pueden controlar el precio, servicio y producto, teniendo alto poder de negociación y por el otro los pequeños proveedores, a los que se le hace más difícil controlar estas variables entonces su poder de negociación es bajo ya que, si al consumidor final no le satisface, buscará otro proveedor.

Productos Sustitutivos.

Esta amenaza es alta debido a que existen una variedad de servicios sustitutos en el sector financiero. Se debe tener en cuenta que, en la Pandemia mundial, muchas industrias trabajan con tiendas nubes, e-commerce, realizando envíos, por lo cual comienzan a aparecer nuevos competidores y nuevos servicios en esta dinámica de mercado.

Nuevos Competidores.

La amenaza de que entren nuevos competidores es media-alta debido a que la digitalización de las operaciones sobre todo en América Latina está en auge en los últimos años. Y cada vez más se observa cómo van cambiando los medios de pago y transacciones de las entidades ya establecidas. Ejemplos de estos pueden ser Mercado Libre/Mercado Pago, Uala, Modo, Bancon, entre otros.

Competidores del Sector.

La competencia en la industria del sistema financiero es alta debido a la gran cantidad de participantes que surgieron en el último tiempo. Por ello, se buscan estrategias de diferenciación tanto en la calidad de servicios, como en los intereses que ofrecen. Ejemplos de este tipo de entidades financieras son los bancos, cajas de ahorro, cooperativas de crédito, o distintos intermediarios financieros que sin ser bancos ofrecen prestamos, plazos fijos, fondos comunes de inversión, o distintas facilidades de financiamiento en dinero. Como ya se mencionó es un rubro

que busca competitividad, obteniendo su mayor rentabilidad por el volumen de venta. Algunos de los competidores actuales son:

- Ualá
- Mercado Pago
- Modo
- Bancon
- Paypal

Respecto del análisis de las cinco fuerzas de Porter se observa que estamos atravesando un importante momento de cambio en lo que hace a las tendencias de consumo. Lo que hace estar preparado en el trabajo constante de retener a clientes a través de fortalezas actuales y continuar trabajando en la mejora continua para estar por encima de la competencia y continuar ganando mercado, ya que la rivalidad es alta y más se aceleró en el último año. Se necesita ser innovador, creativo y competitivo respecto de todas las variables y elementos que impacten sobre esta nueva dinámica comercial. Ya sea desde lograr un cómodo y fácil acceso a los servicios para nuestros clientes, intentar en lo posible trabajar con las mejores tasas que el mercado permita, trabajar con lupa ante los posibles avances de la competencia para que no gane territorio y fundamentalmente conjugar todo esto con una buena propuesta de marketing que tenga en conocimiento a los nuevos clientes de los beneficios de Naranja.

Análisis de Mercado.

Se observa que la liberalización del sector financiero no se puede explicar sin la innovación financiera. Junto a ella se ha dado el proceso de globalización del sector financiero que ha afectado al mercado del control corporativo de bancos y empresas y ha presionado a los bancos para obtener rentabilidades elevadas.

Como consecuencia se ha producido un gran número de innovaciones en medios de pago (tarjetas de crédito y débito), en el procesamiento de transacciones (cajeros automáticos, banca telefónica y electrónica, comercio electrónico de activos financieros), medios de ahorro (como los fondos de inversión, plazos fijos), créditos (automatización con credit scoring). Los avances en las tecnologías de la información están en la base de estos desarrollos que aumentan la productividad,

permiten diversificar mejor el riesgo y generan economías de escala en las actividades internas, así como la necesidad de capital humano muy cualificado y especializado.

La banca fue evolucionando desde el negocio tradicional de recibir depósitos y conceder y supervisar préstamos hacia la provisión de servicios a inversores (gestión de fondos de inversión/activos, asesoría y seguros) y empresas (consultoría, seguros, fusiones y adquisiciones, colocación de acciones y emisión de deuda, titulización, gestión de riesgo), y la realización de inversiones con fondos propios. En un conglomerado financiero podemos identificar un banco minorista, un banco de inversión o corporativo, la gestión de activos, inversiones con fondos propios, y seguros.

Los avances en la tecnología de la información han hecho que los intermediarios y los mercados financieros se entrelacen fuertemente. La importancia de la cartera de inversión valorada a precios de mercado de un banco ha crecido de forma significativa. La razón es el aumento de las posibilidades de comercio de activos que hace que el perfil de riesgo de una entidad pueda ser cambiado en cuestión de segundos con operaciones financieras de mercado. La banca ha aumentado su financiación en el mercado, y en particular en fondos a corto plazo que pueden ser retirados de forma muy rápida.

La innovación financiera ha sido acusada de desestabilizar al sector bancario y a los mercados financieros y de ayudar a los operadores a soslayar los requisitos de la regulación. Es necesario poner énfasis en una regulación inadecuada más que, en la innovación en sí como la raíz del problema.

La innovación es necesaria para el desarrollo del sistema financiero que, a la vez, es una pieza fundamental del crecimiento económico. El reto consiste en establecer una regulación que permita el desarrollo de la innovación, de la globalización, y del sistema financiero alineando los incentivos privados con los sociales. (BBVA-OpenMind, 2021)

En los últimos tres años la realidad de los medios de pago se ha modificado drásticamente. Vemos como cada día se implementan billeteras electrónicas, el aumento de transferencias bancarias a través de celulares, enviar o recibir dinero a través de apps, el uso de home banking para abonar servicios y en los últimos tiempos la aparición de dispositivos electrónicos como lo

son, Point de Mercado Libre como así también Naranja X, para realizar un pago o cobro en cualquier lugar con una mínima señal de internet.

Según informe del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en el cuarto trimestre de 2019, se registró que el 60,9% de los hogares urbanos tiene acceso a computadora y el 82,9% a internet. Además, los datos muestran que, en la Argentina, 84 de cada 100 personas emplean teléfono celular y 80 de cada 100 utilizan internet. El objetivo fue relevar las características de acceso a tecnologías en hogares y su uso por parte de la población.

Así también en promedio, 61 de cada 100 hogares urbanos tiene acceso a computadora y 83 de cada 100 a internet. Se amplió la diferencia que se presentó en el mismo indicador el año anterior (en 2018 la diferencia fue de 17,3 puntos). En el total de aglomerados, se observa un incremento en el acceso a internet en los hogares urbanos (2,5 puntos porcentuales más) y un descenso en el acceso a computadora (2,1 puntos porcentuales menos) de un año a otro.

Esto se ve acentuado en la actualidad donde la realidad de aislamiento y la difícil situación económica están modificando las pautas de comportamiento de la sociedad argentina. (INDEC, 2020)

Es por esto que, ante el cambio en los hábitos de consumo y el paso a un mundo digital en las operaciones comerciales, comienzan a aparecer muchos oferentes buscando posicionarse en el mercado y buscando ser competitivos para acaparar clientes.

Uno de los casos recientes en materia de posicionamiento es el caso de Ualá, compañía que se hace presente aproximadamente desde 2017 con su plataforma digital para ofrecer a los clientes operar a tasas 0%, de esta manera conquistar parte del mercado y con una filosofía a largo plazo que les permite, no sólo ser visionarios donde estiman que en sus primeros cinco a siete años presentarán pérdidas o ejercicios económicos pocos rentables, pero con la seguridad de crear sólidos cimientos para obtener rentabilidades seguras en la próxima década.

Estrategia también que se apoya fuertemente en un estudio económico con MasterCard como así también, la alianza comercial que lograron concretar con la finalidad de incorporar más gente al mercado financiero.

La idea que lo impulsó desde un principio al fundador de Ualá, Pierpaolo Barbieri, fue crear una empresa que facilitara el acceso a financiamiento para sectores que no estaban en condiciones de tomar esos servicios de finanzas, algunas de sus palabras fueron las siguientes:

"Yo creo en la Argentina. Volví después de 13 años. Estoy convencido de que las próximas décadas van a ser muy buenas para el país. No me deprimen los titulares (de los diarios). Me motiva la posibilidad de hacer crecer al país, bajar el desempleo y contribuir a que haya inclusión financiera para todos"

"Es tu vida financiera en una tarjeta y una aplicación para el celular. No es un banco ni viene a reemplazarlo. Viene a simplificar la vida financiera de la gente. Permite manejar todo desde el teléfono, sin horarios, sin sucursales, sin letra chica y sin costos escondidos. Esa es la revolución que traemos"

"Me motiva la posibilidad de hacer crecer al país y contribuir a que haya inclusión financiera", y que "no venimos a reemplazar a los bancos, interoperamos con ellos"

Analizándose la nueva dinámica de consumo que se transita en los últimos años se cree que para Naranja no va a ser difícil insertarse en el mercado financiero, lo que si no deberá perder el foco sobre el cliente, desde un modelo de negocio que deberá llegar para facilitar la vida del usuario y por el momento no generar rentabilidad, sino de copar el mercado para que el servicio sea fuertemente competitivo ante los demás oferentes y en base al cliente una solución para la cotidianidad a un bajo costo. (iProUp, 2019)

(ver anexo 3).

Análisis Interno.

Bases Estratégicas (Misión, Visión, Valores, Objetivos, Estrategias).

Misión

Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología

Visión

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

Valores

Toda la gestión se basa en los pilares de cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento, que apuntan a mantener sus valores históricos. Estos valores son: alegría de trabajo en cada puesto de trabajo, puertas abiertas para la escucha que el cliente necesita, mejora continua para superarse, aprender y probar distintos caminos para lograr los mejores resultados y por último, pirámide invertida, entendiendo por esto que toda la empresa esta puesta al servicio de nuestros clientes.

Objetivos y Estrategias

Desde Naranja sostienen sus acciones en pilares estratégicos fundamentales, como su experiencia en el sector aplicando nuevas tecnologías, fortaleciendo la posición de Naranja como marca de experiencia de clientes, siendo líderes en generación de valor mediante vínculos profundos y duraderos, gestionando los recursos de manera efectiva y segura, estando al tanto de las necesidades de los clientes y el riesgo para brindar las soluciones adecuadas, buscando mejores niveles de eficiencia en la entrega de nuestra propuesta de valor, reduciendo todo aquello que no agregue valor al cliente, fortaleciendo la cultura organizacional centrada en el cliente y los colaboradores en toda la organización.

El objetivo es mejorar la experiencia de sus clientes y ampliar la oferta de productos y servicios. Naranja continuará con los proyectos de evolución digital, apostando por un paulatino crecimiento de su portfolio de productos y servicios basados en tecnología, a la mejora continua y la eficiencia en sus costos. (Naranja, 2019)

Cadena de Valor.

Actividades Primarias (Porter, 2020)

Logística interior y exterior

Tarjeta Naranja no ofrece productos que requieran de una logística propiamente dicha, ya sea almacenamiento, control de stock, envíos, ordenes de pedido o compra, control de remitos, etc. Al manejarse con servicios de los cuales todos están llevados al plano digital es más bien, llevar un control de sistemas de información que se realiza desde áreas internas de la empresa como por ejemplo lo es el Área de seguridad de la información, entre otras.

Solo se observa como productos que se entregue al cliente la emisión de tarjetas, y los dispositivos digitales para realizar cobros, las cuales son solicitadas en la sucursal que se encuentra más próxima al cliente o que este elija y se gestiona desde la solicitud, aprobación y entrega, todo en la misma sucursal.

Operaciones

Se identifican dos tipos de operaciones. Una son las presenciales, en el caso de clientes que asisten a una sucursal por posible asesoramiento o como así también solicitar el alta de cliente para su posterior adquisición de tarjetas y/o dispositivos digitales para cobro. Por otra parte, las operaciones digitales, que son la base de los servicios de tarjeta naranja las cuales les permiten acceder a todos los servicios que se ofrecen. Entre ellos seguros y asistencias, préstamos, app naranja que permite el acceso y auto gestión desde smartphone, naranja online desde la web para auto gestión, tienda naranja disponible para que los titulares puedan comprar productos de comercios amigos, naranja viajes con todo lo que tiene que ver con turismo y hotelería, productos editoriales, entretenimiento, naranja x con el propósito de desarrollar productos digitales de pago, cobro, etc., para clientes y no clientes de tarjeta naranja y naranja pos que permite vender un producto o servicio, cobrar con cualquier tarjeta de débito, crédito o prepaga a través de un lector que se conecta por bluetooth al celular o tablet.

Mercadotecnia y ventas

Los pedidos de los clientes en lo que hace a las tarjetas se hacen de forma presencial para firmar la documentación y luego se comienza a operar, como así también los servicios que una vez ya siendo clientes se puede contratar por las distintas sucursales y además los distintos medios digitales que pone Naranja a disposición a través de internet mediante pc, tablets o smartphone o así también por comunicación telefónica. Los clientes son controlados mediante sistemas de información.

Poseen financiación propia y están regulados por el BCRA. Operando con una tasa nominal anual del 78,05% según contrato de emisión de tarjeta naranja. (Naranja, 2021)

Desde el área de marketing en la actualidad se ven en la necesidad de formalizar los procedimientos que desarrolla y contenerlos en un manual que brinde las herramientas para una estructura formal y le permita optimizar el uso de recursos. Dicha necesidad concuerda con la totalidad de las áreas de la compañía, que desde el año 2005 están incorporando a sus herramientas

de trabajo la formalización de sus procesos con el objetivo vital de brindar una estructura formal a la organización, optimizar el uso de recursos, y acceder a la certificación ISO 9001:2000.

Desde hace dos años llegaron a constituirse en un ecosistema de productos y de servicios interconectados gracias al fortalecimiento de su negocio digital, a la par que avanzaron con solidez hacia un gobierno comprometido con la sustentabilidad económica, ambiental y social. Inauguraron las primeras Sucursales del Futuro, un nuevo modelo de atención al cliente, que armoniza interacción digital y personal en un ambiente innovador. Celebraron el lanzamiento de Naranja X, su Fintech. Con esta novedad, dieron un salto al futuro de los nuevos negocios digitales.

Naranja tiene presencia en las redes sociales, publicidades radiales y de tv. Inclusive para su producto naranja x diversificaron de su publicidad y página general, abriendo sitio web aparte como vidriera de cara a la presentación hacia el cliente. (Naranja, 2021)

Servicios

Los servicios con los que cuenta Naranja son orientados a la satisfacción del cliente. Estos son, brindar tarjetas de crédito para operar comercialmente, seguros y asistencias, préstamos, app naranja, naranja online, tienda naranja, naranja viajes, naranja x y naranja pos, productos editoriales digitales, entretenimiento.

Actividades de Apoyo (Porter, 2020)

Infraestructura de la empresa

La infraestructura de la empresa se centraliza en Córdoba, teniendo su casa central en sucre 152 y así se hace presente a lo largo del país. En sus 215 sucursales brinda atención a los titulares de las más de 1.500.000 tarjetas activas que operan y a los más de 250.000 comercios adheridos.

Gestión de recursos humanos

Desde sus inicios Naranja incorporó distintas herramientas para optimizar la atención a sus clientes y empleados. En la actualidad la posiciona entre las doscientas compañías más admiradas del país, contando con 3800 empleados.

En 2019, Naranja volvió a conseguir el segundo puesto en el prestigioso ranking internacional Great Place ToWork (GPTW) que evalúa y premia los mejores ambientes laborales del mundo y del país, en este caso, dentro de la categoría Empresas con más de 1000 empleados.

Naranja celebró un acuerdo con la Federación Argentina de Empleados de Comercio y Servicios (F.A.E.C y S.), conforme a lo dispuesto en la Ley 14250 de negociación colectiva.

Desarrollo de la tecnología

La evolución digital los compromete a estar más cerca y disponibles, para ello la tecnología les permite interactuar con los clientes y la comunidad por diferentes medios, que se suman a la habitual presencia física en las ciudades. Además de sus “Casas Naranja”, la gente los encuentra en canales online, líneas directas las 24 horas, redes sociales.

Diseñaron un nuevo modelo de atención en las sucursales, “Sucursales del Futuro” encaminado en ofrecer una mejor experiencia a los clientes. Se trata de una migración de los espacios de transacción digital a las sucursales, lo que permite brindar atención personal con resolución en el primer contacto, a través de herramientas digitales.

En septiembre de 2019 se lanzó Naranja X, una compañía de tecnología que desarrolló una aplicación (disponible para Android y iPhone) con una cuenta que permite enviar o recibir dinero, recarga de celular y de las tarjetas de transporte en 21 de las 23 provincias del país.

Naranja hoy en día es un gran aprovechador de lo que la tecnología le pone a su alcance. Su objetivo constante será seguir innovando y llegando al cliente con propuestas de mejoras.

Aprovisionamiento

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

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.

En el caso de altas de proveedores críticos, deben garantizar el respeto de criterios económicos y financieros, de responsabilidad social, prevención de riesgos laborales, gestión medioambiental, respeto de derechos humanos y recursos técnicos.

Cuentan con proveedores de producción, ofreciendo servicios e insumos para la compañía; y proveedores de soporte, necesarios para la operatoria de la empresa. (Naranja, 2019)

Marco Teórico.

Se abordará a continuación un trabajo basado en teorías desarrolladas por diversos autores, que nutrieron de contenido el cursado de la carrera profesional, y son ahora puestas en práctica para la correcta elaboración de un plan estratégico.

Planificación Estratégica.

La estrategia es la forma en la que una empresa pretende crear y mantener un valor. Sus componentes principales son, la efectividad de las operaciones, la administración de cliente e innovación del producto. La estrategia siempre debe alinearse con la misión de servir al cliente, priorizando la consecución de resultados correctos, optimizando utilidades, cuidando costos y manteniendo calidad en sus servicios.

La planificación estratégica es un proceso que comienza con la definición de la estrategia general que se verá reflejada en la misión-visión de la empresa y se refleja en un plan estratégico, en base a la dirección de la organización, permitiendo su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio como viene sucediendo en la industria financiera.

Es un plan a futuro, y aquí es importante mencionar que se traduce en el largo plazo ya que, cada acción concatenada con otra permitirá concretar el futuro deseado y/o pensado.

Es un plan a largo plazo, por lo que se deberá ser preciso en cada acción que se tome ya que, el desenlace del plan y su correcta aplicación será el resultado de la acción deseada que se estableció desde el momento cero de su puesta en marcha, teniendo en cuenta todos los factores y elementos que impacten desde lo cualitativo como cuantitativo.

Estrategias genéricas

Basándose en la bibliografía de Michel Porter, se observa que con una estrategia de diferenciación se logrará que los clientes profundicen su conocimiento con la empresa y tengan una percepción distinta y enfocada de la misma, logrando crear su punto de vista en particular respecto de los beneficios que esta le pueda brindar. Dicha diferenciación debe atraer por completo al cliente, distinguiendo de esta manera cualquier otro tipo de empresa. (Jones, 2009)

Estrategia central y funcional

Sainz de Vicuña destaca que resulta seguro utilizar una estrategia de crecimiento de penetración de mercado. Permite ampliar las distintas variantes para competir, teniendo como objetivo mejorar la atención al cliente como así también, atraer clientes de la competencia. Para lograr de esta forma una presencia sostenida a largo plazo, se trabajará en el aumento de consumo de servicio, se facilitará este a través de incentivos en el precio para aumentar los usos, hacer publicidad por distintos medios y de todas las maneras posibles, siempre marcando las diferencias con la competencia y aumentando los medios de apoyo hacia las ventas. (de Vicuña, 2017)

Se logrará de esta manera llegar a un mercado que conocemos con el fin de aumentar los clientes con los mismos productos/servicios. Mediante un bajo riesgo y en busca de una mejora interna, podrá responder a la demanda actual y por venir. Basándose en una estrategia central, cada área funcional buscará satisfacer esta estrategia de crecimiento penetración de mercado, todos bajo un mismo lineamiento.

Para lograrlo se deberá trabajar con compromiso y habilidades, la comunicación y el control, puesto que debemos seguir una planificación organizacional, donde este todo coordinado y evitar así desvíos de procesos no deseados.

Mediante la comunicación se asegurará que internamente los recursos estén dedicados a la estrategia adecuadamente, acompañado por una retroalimentación proveniente del control propio de una implementación de los planes. Así también exteriorizar este control para realizar ajustes tanto dentro como fuera del entorno de la organización.

Diagnóstico.

Habiéndose presentado el análisis de la situación del macro-micro entorno, la empresa y el ambiente interno de la misma, se describió el marco teórico en donde se presentan las posibles alternativas de solución o mejora para Naranja.

Se da paso a procesar el resultado de la información recolectada en el siguiente diagnóstico de la empresa, proponiendo una estrategia de crecimiento de penetración de mercado, la que se enfocará en potenciar a través de una mejora la organización internamente, para que con los mismos servicios y productos se llegue a nuevos clientes.

Como se observa en el análisis PESTEL, Naranja se encuentra en un contexto de dificultad económica y social. Se observa una fuerte impronta de cambio en los hábitos de consumo por los consumidores, en las tendencias y requisitos respecto a los productos o servicios. Por otra parte, se suma que continúa la pandemia que comenzó en marzo de 2020 y generó un avance que no estaba estipulado que sucediera de manera tan abrupta, en la digitalización de las operaciones comerciales, no solo por cómo se dieron las condiciones, donde gran parte de la sociedad se encuentra trabajando de manera Home-Office y los lleva a la virtualidad en varias tareas de la rutina diaria, sino hasta por una cuestión de higiene donde lejos de tener contacto con otras personas y hasta con billetes en efectivo, encontraron la gran excusa para aprender a la fuerza a utilizar billeteras virtuales, debito, transferencias, entre otros.

Naranja cuenta con una ventaja competitiva, posee servicios digitales como lo son Naranja pos y Naranja x. Pero al existir una gran rivalidad en el mercado deberá diferenciarse disminuyendo los costos de operaciones y realizando una fuerte campaña de marketing que ponga en conocimiento a los clientes de las oportunidades que esta ofrezca.

En los procesos que se desarrollan en la actualidad de manera no formal desde el área marketing, sumado a encontrar la diferenciación en reducción de todos los costos para las operaciones comerciales que Naranja ofrece, hacen que tal vez sea lo que falta ajustar para prepararse de lleno a copar el mercado en este nuevo comportamiento que va adoptando el consumidor.

La aceleración del e-commerce en la Argentina, empujada por la pandemia, generó la aparición de nuevos formatos, con un crecimiento exponencial de las ventas online durante el aislamiento obligatorio.

Como consecuencia, la propuesta es implementar una estrategia de “posición competitiva de mercado”, buscando primero lograr que los clientes comiencen a ser partes del proceso de cambio junto a Naranja para así poseer un mayor poder de negociación que permitirá incentivar el uso de plataformas digitales y tener un parámetro sobre el uso de las mismas, diferenciándonos así de la competencia. Luego apuntar a una inclusión de aquella parte de la sociedad como lo es la clase media y baja con el objetivo de mejorar en la experiencia del cliente, permitiéndole estar en contacto con la empresa mediante múltiples canales a través del marketing para hacer llegar a través de alianzas comerciales beneficios sobre ciertos productos seleccionados con una excelente financiación que les permitirá acceder a los mismos. Así también promociones especiales para

fechas comerciales del año y beneficios que serán otorgados entre las alianzas para fomentar la actividad comercial como lo son promociones de 2x1, 50% en segundas unidades de compra, entre otras.

Naranja de esta manera no buscará rentabilidad, sino acaparar clientes frente a una ola de oferentes donde todos quieren obtener participación en el mercado, deberá ser fuerte comercialmente desde otros productos/servicios para dar lugar y posicionamiento a sus servicios financieros y así poder permanecer en el mercado con todo lo que ofrece.

Propuesta de Implementación.

Luego del análisis externo e interno, la situación actual de la empresa y su respectivo diagnóstico, se presenta en esta etapa la propuesta de implementación y definiciones estratégicas.

En la misma, se procederá a presentar los objetivos estratégicos que surgen de potenciar las fortalezas que tiene Naranja aprovechando las oportunidades de crecimiento que se presentan hoy en el mercado.

Estas definiciones llevarán a plantear un plan de acción, centrado en potenciar las ventajas competitivas que se presentan.

La estrategia a aplicar es la de penetración de mercado, es decir, potenciar las ventas y relaciones con clientes actuales e incorporar nuevos clientes, a lo largo y ancho del país, estimulándose a través del plan de posición competitiva de mercado que se pretende implementar.

Objetivo general:

Aumentar los clientes del canal digital en un 15 %, a partir del año 2022 hasta el 2024 inclusive, mediante la implementación de un plan de posicionamiento competitivo, tomando como base la cantidad de clientes a diciembre 2020.

Para justificar el mismo es importante remitirse al balance anual de Price sobre Naranja donde informa el crecimiento de la adopción digital. Entre distintos datos se destacan por ejemplo, que producto de la cuarentena obligatoria se generaron 10 mil nuevos usuarios por día que eligieron los canales digitales de autogestión (App Naranja y Naranja Online) para realizar sus operaciones. Así mismo al 31 de diciembre de 2020 se registraron 752.000 nuevos usuarios durante el año. Por lo tanto, trabajar sobre el canal digital sobre un enfoque que aplica a una pequeña parte de los clientes y analizando los números expuestos en el balance anual, es factible de alcanzar y cumplir

el objetivo de aumentar los clientes en un 15% en tres años, incluso teniendo en cuenta que los canales digitales presentan más beneficios y servicios hacia el cliente para continuar fidelizando y acaparando usuarios. El aumento de clientes sobre el total que hacen solo al canal digital es de un 8,51 % siendo un número que analizado de forma corporativa se cree posible de alcanzar.

Por otra parte, el plan de retador comercial conlleva la aplicación de pautas de mejora para todos los procesos, acciones y decisiones concretas que se relacionan con el funcionamiento comercial de Naranja. Involucra las diferentes áreas o departamentos con un fin común y favorece la relación entre todas las partes para ofrecer precios más baratos, mejoras en todos los servicios/productos, e inversión publicitaria.

Se observa como debilidad de Naranja respecto de la competencia los costos comerciales que ofrece, como así también el desarrollo de sus productos digitales para continuar posicionándose en el mercado. Deberá ser competitivo desde los precios, tasas, y marketing, donde Naranja trabajará para generar una nueva visión como modelo de negocio para ofrecer a sus clientes una imagen renovada donde no sólo sea reconocida como tarjeta de crédito sino como, lo que está siendo en este último tiempo con su app de billetera virtual y naranja pos orientada de lleno hacia el comercio.

Existiendo diferentes estrategias de optimización, la mejor opción en este caso es trabajar en alianzas comerciales y promociones, continuar desarrollando los servicios digitales y acompañar todo esto desde el marketing, propiciando un impacto positivo para ganar participación de mercado.

Objetivos específicos:

- Aumentar un 15% los clientes del canal digital a través de los usuarios que aún no pertenecen a Naranja a lo largo y ancho del país y fidelizar los que tenemos en un plazo de tres años comprendidos entre 2022 y 2024. Para lograrlo se creará un nuevo plan de financiamiento (N100) que se ajuste a las necesidades de los clientes, trabajando en conjunto con dos alianzas comerciales. Carrefour y Garbarino.

Justificación: Se piensa lograr respecto de obtener un aumento de clientes del 5% anual acumulado, “explicado y justificado en objetivo general”, un número alcanzable sobre el impacto que se puede obtener en el mercado a través de alianzas enfocadas para la clase media y baja. Se confía en la viabilidad respecto de la competitividad que puede

generar el plan de acción donde se contempla la participación de una parte de la sociedad que queda fuera del circuito comercial por la gran crisis que se está viviendo.

- Ofrecer en todas las fechas comerciales del año el plan de financiamiento, a través de alianzas con Garbarino y Carrefour. Crear promociones o acuerdos comerciales, a tasas 0% operando a través de naranja pos/x, fomentando de esta manera el consumo y por lo tanto el aumento de la cartera de clientes.

Justificación: Es interesante aprovechar la gran cantidad de fechas comerciales del año para incentivar a los clientes al uso de los beneficios que les brindamos, del punto de vista financiero como así también, del beneficio que se pone a su alcance en promociones de 2x1, 50% en la segunda unidad de compra, entre otros.

Trabajar a tasas 0% claramente no apunta a un proyecto rentable, la poca rentabilidad que se puede llegar a tener será la del resultado de generar diferencias financieras durante el parking que tenga Naranja hasta que libere los saldos a sus alianzas.

(ver anexo 2).

- Lograr un fuerte impacto y feedback enfocado a los usuarios y clientes en base a desarrollos continuos en plataformas digitales y también en marketing para hacer llegar los beneficios que se ofrecen desde Naranja y dar a conocer que no sólo es una tarjeta de crédito.

Justificación: Es fundamental para la correcta aplicación, estrategias de marketing y publicidad para poner en conocimiento a los clientes. Para este caso, se tiene todo el segundo semestre de 2021 para organizar de cara al 2022 y lanzar una campaña publicitaria antes de la puesta en marcha.

Alcance:

Alcance temporal: El desarrollo de la propuesta tiene como alcance temporal de 3 años, es decir desde 2022 a 2024.

Alcance geográfico: La propuesta tiene una aplicación a nivel nacional.

Alcance de contenido: La propuesta abarca la formulación e implementación de un impacto en el posicionamiento ante la competencia basado en modelos comerciales de PayPal, Ualá, etc, pretendiendo ampliar un enfoque meramente comercial y los procedimientos que conlleva su puesta en marcha.

Plan de acción:

Se basa en la formulación e implementación de un posicionamiento ante la competencia basado en modelos comerciales de PayPal, Ualá, para disminuir costos y atraer clientes para ampliar la cartera de Naranja. Analizando de esta manera unidades críticas (ventas, innovación digital, atención al cliente y marketing) y, en otra instancia, en las actividades secundarias como recursos humanos (capacitar el personal) y administración (llevar control sobre objetivos parciales para garantizar el crecimiento de la misma).

Para que todos estos procesos se gestionen de una manera óptima, las empresas deben centrarse en el valor añadido. De este modo puede lograr una mayor flexibilidad, reducir costos, y reducir el avance de la competencia en el mercado meta, dar un servicio ventajoso al conjunto de los clientes, mejorar el rendimiento y los beneficios para operar con Naranja.

Entonces se trabajará sobre las siguientes acciones centrales:

Alianzas, acuerdos comerciales y promociones.

Lograr a través de las mismas llegar a más tiendas y consumidores que con las subas de precios pierden la posibilidad de comercializar sus productos o la adquisición de estos por parte de los clientes, operando mediante Naranja pos/x. Buscar que sean sostenibles en el tiempo y enfocándose en consumos que tengan que ver con las compras cotidianas sin pensar en productos exclusivos ni de gran costo. Ejemplo de éstas son alimentos, textiles, de tecnología y artículos del hogar en general.

- Alianza comercial Carrefour (sector alimenticio y artículos del hogar), Garbarino (tecnología y artículos del hogar), ambas con sucursales en todo el país.
- Establecer el nuevo plan Naranja 100 (N100), queriendo expresar el mismo 10 cuotas a tasa 0% para compras hasta \$60.000, operando mediante naranja pos/x con Carrefour y Garbarino.
- Ofrecer los productos y además promociones para fechas especiales del año, del tipo 2x1 en productos seleccionados, 50% en la segunda unidad, entre otros.
- Triangular entre las dos alianzas que al momento de compra en cualquiera de estas se brinden a los clientes giftcard mediante códigos Qr. por 10% de descuento en compras en cualquier sucursal de Carrefour o Garbarino fomentando el consumo e incentivo de N100 a través de naranja pos/x.

Desarrollar servicio digital para su implementación.

- Incorporar en las plataformas digitales el menú de N100 para que los consumidores encuentren información de sucursales, productos, fechas y condiciones.
- Brindar un espacio para recibir reclamos y soporte para solucionar cualquier cuestión.

Plan de marketing para fidelizar y acaparar consumidores que aún no son clientes.

Una vez puesta en marcha la estrategia de penetración y posicionamiento mediante Plan de financiamiento N100, se procederá por todos los canales audiovisuales y de redes sociales la proliferación de publicidades y contenido informando, comentando y haciendo llegar a cualquier consumidor sobre las novedades de naranja. Éstas son:

- Información del alcance de N100 y su operabilidad. Hasta 10 cuotas a tasa 0%.
- Alianzas. Todas las sucursales adheridas tanto de Carrefour y Garbarino.
- Productos seleccionados (Hasta \$60.000).
- Información sobre fechas comerciales, descuentos del tipo 2x1, 50% en la segunda unidad, entre otros.

Este proceso acompañará un prelanzamiento, la implementación de N100 y el curso del mismo, mientras se encuentre vigente con el fin de alcanzar los objetivos propuesto desde un principio.

Naranja X

N-100 El financiamiento que se ajusta a tus necesidades.

En alianza con Carrefour y Garbarino para compras hasta \$60.000 en 10 cuotas a tasa 0%.

Carrefour GARBARINO Naranja X VISA

Acceda a través de nuestra app para conocer todos nuestros beneficios sobre N100 y promociones

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Cronograma del plan de acción

Tabla 1.1: Plan de Financiamiento

Plan de Financiamiento					
Objetivo	Estrategia	Táctica	Recursos	Encargado	Duración
Aumentar Clientes por nuevo modelo de negocio	Estrategia de penetración de mercado.	Desarrollo de plan de posicionamiento frente a la competencia	Equipo administrativo, contable, legal y mkt para su desarrollo	Administrador de Empresas para innovación y desarrollo estratégico	01/01/2022 al 31/12/2024
Crear Plan de Financiamiento N100	Estudio Financiero	Estudio de factibilidad y viabilidad financiera	Areas: Contable, Finanzas, Tesoreria, Marketing.	Contador, Administrador, Tesorero y Publicista de la empresa	01/06/2021 al 31/12/2021
Establecer Politicas y condiciones del plan. Limitaciones y respaldo legal.	Estudio Técnico-Legal	Definición de bases y condiciones sobre comercialización del plan. Informe legal hacia el cliente sobre requisitos necesarios para acceder	Area legal	Abogado enfocado en proyecto financiero.	01/06/2021 al 31/12/2021
Establecer condiciones sobre feedback del servicio	Estudio Técnico-Legal	Definición de vía administrativa sobre posibles reclamos. Análisis ante incumplimiento de pagos por parte de clientes	Area legal	Abogado enfocado en proyecto financiero.	01/06/2021 al 31/12/2024
Implementación y Puesta en marcha	Dirección, control y seguimiento del Plan	Establecer indicios y objetivos parciales para su posterior control y ajustes	Capital Transitorio para comenzar puesta en marcha	Gerente de Operaciones	01/01/2022 al 31/12/2024

Fuente: Elaboración propia, 2021

Tabla 1.2: Alianzas comerciales, acuerdos y promociones.

Alianzas comerciales, acuerdos y promociones					
Objetivo	Estrategía	Táctica	Recursos	Encargado	Duración
Aumentar Clientes por nuevo modelo de negocio	Estrategía de penetración de mercado.	Desarrollo de plan de posicionamiento frente a la competencia	Equipo administrativo, contable, legal y mkt para su desarrollo	Administrador de Empresas para innovación y desarrollo estratégico	01/01/2022 al 31/12/2024
Acuerdo definitivo con alianzas	Firma de contrato sobre condiciones para operar con Carrefour y Garbarino	Definir su alcance, duración y condiciones de contrato	Area compras, Area Legal	Encargado de Compras y Abogado del proyecto	01/06/2021 al 31/12/2021
Definición de productos, y promociones a presentar a lo largo del plan	Análisis financiero y comercial	Control de precios, generación de promociones y definición de presentaciones de productos respecto de fechas comerciales	Area compras, Area Contable	Encargado de Compras, y Contadores del proyecto	01/06/2021 al 31/12/2021
Acuerdos comerciales por fechas especiales	Análisis Comercial	Control anual y preparación para comercializar y promocionar productos.	Area de Marketing, Area de compras.	Encargado de Compras y Publicista	01/06/2021 al 31/12/2024
Implementación y Puesta en marcha	Dirección, control y seguimiento del Plan	Establecer indicios y objetivos parciales para su posterior control y ajustes	Capital Transitorio para comenza puesta en marcha	Gerente de Operaciones	01/01/2022 al 31/12/2024

Fuente: Elaboración propia, 2021

Tabla 1.3: Marketing y Publicidad.

Marketing y Publicidad					
Objetivo	Estrategía	Táctica	Recursos	Encargado	Duración
Aumentar Clientes por nuevo modelo de negocio	Estrategía de penetración de mercado.	Desarrollo de plan de posicionamiento frente a la competencia	Equipo administrativo, contable, legal y mkt para su desarrollo	Administrador de Empresas para innovación y desarrollo estratégico	01/01/2022 al 31/12/2024
Firma de contrato con empresas tercerizadas de Mkt y Publicidad	Análisis Técnico Legal	Definición de Plan de acción de Mkt	Area de Marketing, Area Legal, Administrador	Publicistas, Abogado, Administrador	01/06/2021 al 31/12/2024
Generación de contenido y pautas de trabajo	Definir Cliente potencial y contenido a publicitar	Técnicas de brandig, flyer, audio visuales, placas e historias para redes sociales en conjunto con fechas comerciales para publicidad activa	Administración y Area de Mkt	Publicistas y Administrador	01/06/2021 al 31/12/2024
Desarrollo de etapas del proceso de marketing para el plan propuesto	Definición de cronograma de actividades	Gantt sobre publicidades y su difusión	Administración y Area de Mkt	Publicistas y Administrador	01/06/2021 al 31/12/2024
Implementación y Puesta en marcha	Dirección, control y seguimiento del Plan	Establecer indicios y objetivos parciales para su posterior control y ajustes	Capital Transitorio para comenzar puesta en marcha	Gerente de Operaciones	01/01/2022 al 31/12/2024

Fuente: Elaboración propia, 2021

Diagrama de Gantt

Presupuesto.

Tabla 3: Presupuesto 2021. Puesta en marcha y proyección de gastos.

Presupuesto puesta en marcha y proyección	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Conceptos				
Honorarios Profesionales (Estudio Financiero)	\$ 5.760.000,00	Prorrateo según índice de egresos y gastos en base a ingresos.		
Gastos Administrativos, Viaticos Reuniones.	\$ 1.500.000,00			
Campaña Publicitaria Pre-lanzamiento, 6 meses.	\$ 4.800.000,00			
Generacion de contenido de marketing, publicidades y pagos mensuales a medios de difusión y redes sociales.				
Control, seguimiento y evolucion financiera.	\$ 2.700.000,00			
Total Parcial	\$ 14.760.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL		\$ 14.760.000,00		
Monto para inicio y puesta en marcha		\$ 14.760.000,00		

Fuente: Elaboración propia, 2021.

(ver anexo 5).

Van y Tir.

Se toman datos de los estados financieros de Naranja al cierre de ejercicio con fecha 31 de diciembre del año 2020 y se actualizan mediante inflación de 2021, 2022, 2023, 2024 según proyecciones del Banco Central de la República Argentina.

Cálculo de VAN y la TIR

El Van (valor actual neto) es una herramienta que permite medir la rentabilidad de una inversión en sus términos absolutos netos. Es el valor actualizado de todos los saldos de los flujos futuros esperados (la diferencia de los ingresos esperados y los pagos esperados) netos de inversión. El proyecto arroja un VAN de \$ 6.621.862.797,14 que es mayor a cero, por lo que la inversión es aconsejable, ya que se recupera el capital invertido, proporciona la rentabilidad exigida (tasa esperada de retorno) y se genera un excedente por encima de lo esperado, la tasa utilizada es Badlar información obtenida de EconViews y Banco Central de República Argentina. (EconViews, 2021) (BCRA, 2021)

La TIR (tasa interna de retorno) se define como la tasa que hace el VAN igual a cero, es decir, igual a los flujos esperados en la inversión inicial. En este plan de acción la TIR arrojada es de 128%, siendo mayor al rendimiento exigido.

Tabla 4: Cálculo de VAN y la TIR

Van	\$ 6.621.862.797,14
Tir	128%

Fuente: Elaboración propia, 2021

Retorno de la inversión

Esta es una herramienta que permite evaluar la eficiencia de una inversión en determinado proyecto, permitiendo analizar el rendimiento que la empresa tiene desde un punto de vista financiero.

Como se observa en la Tabla 3 la inversión que se debe realizar para la aplicación de dicho proyecto será de \$ 14.760.000. Se quiere aumentar el 15% de los usuarios del canal digital para el año 2024, lo que va a generar en la empresa un ingreso adicional de \$ 9.508.174.708,39.

(ver anexo 4).

Los datos están proyectados para los 3 años siguientes según el porcentaje de la inflación esperada según el relevamiento del Banco Central de la República Argentina.

Tabla 5: Cálculo del ROI

ROI	
Beneficios	\$ 9.508.174.708,39
Costos	\$ 5.624.583.077,95
Roi	69%

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Por lo tanto, por cada peso invertido en este proyecto, obtiene \$1,69 de retorno.

(ver anexo 6). Cash Flow.

Conclusión.

Al haber finalizado la propuesta de planificación estratégica desarrollada para la empresa Naranja, se observa una empresa madura, con un alto potencial de crecimiento y mejora constante. Analizando la rivalidad de la competencia y sus atributos para hacer frente a éstos, deberá llevar a cabo un plan estratégico de manera continua que le permita crecer, explotando las fortalezas que actualmente posee.

La propuesta presentada se centra en una estrategia de penetración de mercado en un proceso de posicionamiento ante la competencia involucrando a todas las áreas de la empresa. A medida que se avanzó en la investigación se reconocieron muchos procedimientos e implementaciones que se necesitan para llegar a una aplicación integral.

Al analizar los datos de la empresa, el entorno y la situación actual de pandemia, se pudo observar que la estrategia óptima a aplicar sería la de penetración en el mercado y así poder aprovechar sus ventajas competitivas. Tomando esto, se investigó y en distintos informes tanto de la industria, como del mercado se verificaron distintos informes, por ejemplo, de PayPal, Ualá, Mercado Pago, donde muestran cómo se expandieron al mercado para ganar más clientes. En primera medida se entendió como una adaptación a los cambios en los hábitos de consumo, desde el manejo físico de billete papel, por ejemplo, a la digitalización de las operaciones con billeteras virtuales entre otros. Luego se vio, que no sólo se abarca desde billeteras virtuales, sino que actúan casi como un banco sin tener que asistir a una sucursal y operando desde cualquier lugar con una pc, tablets o smartphome.

Es importante destacar que para Naranja es un proyecto viable puesto que puede apalancarse con todos los servicios que ofrece ya que, no se espera una gran rentabilidad. Así también es importante que juntos a Carrefour y Garbarino entiendan que es un proyecto con un fin social para paliar esta crisis económica que no parece simple, donde los precios suben todos los días, pero los ingresos no se ajustan.

Podemos concluir que a través de este plan de financiamiento se podrá lograr con una pequeña parte de recursos de la empresa, posicionar y hacer fuerte al canal digital frente a una rivalidad muy competitiva que está existiendo en el mercado.

Profesionalmente, se recomienda para lograr un aumento en la cartera de clientes del canal digital, como así también en todos los servicios que ofrece Naranja; trabajar en la mejora continua

en todas las áreas y procesos de la empresa. Es importante llevar constantemente un análisis ajustado a la coyuntura que se va viviendo en el día a día.

La digitalización de las operaciones comerciales y el avance de la tecnología son elementos claves para saber que se debe trabajar en ofrecer productos y servicios de bajo costo para el cliente, puesto que la rivalidad que presenta el mercado hace que sea más difícil de conquistar, se trabaja a economías de escala cada vez más ajustadas, siendo más complicado diferenciarse y ser distinto de la competencia, donde un error puede costar la pérdida de cientos de miles de clientes con lo que esto significa si lo llevamos al plano económico.

Se recomienda que Naranja analice los mercados del exterior, como es el caso de empresas de Estados Unidos o de Europa, donde la implementación de la economía digital no es novedad puesto que llevan más años operando con estos formatos y ya tienen experiencia para captar clientes, realizar alianzas, enforcar planes de marketing y realizar análisis con objetivos económicos a pérdida para los primeros años de sus planes, en la gran mayoría. Innovar en el plano digital, hacer foco en el cliente y saber trabajar a escalas, entre otros, serán pilares fundamentales para llegar a resultados esperados.

Referencias/Bibliografías.

BBVA-OpenMind. (2021). *La industria financiera y la crisis: el papel de la innovación. . : .*

Obtenido de <https://www.bbvaopenmind.com/articulos/la-industria-financiera-y-la-crisis-el-papel-de-la-innovacion/>

BCRA. (2021). *Marco Legal del Sistema Financiero*. Buenos Aires: . Obtenido de

<http://www.bcra.gov.ar/>

CFA. (2019). *Estrategía Nacional de Inclusión Financiera*. Buenos Aires: Camara Fintech -

Ministerio de Hacienda. Presidencia de La Nación. Obtenido de

<https://camarafintech.com.ar/>

de Vicuña, S. (2017). *El Plan Estratégico en la practica*. Pozuelo de Alarcón (Madrid): © ESIC

EDITORIAL.

EconViews. (31 de 05 de 2021). *EconViews*. Obtenido de

<https://www.econviews.com/es/press/la-rentabilidad-de-los-bancos-es-la-m%C3%A1s-baja-de-los-%C3%BAltimos-10-a%C3%B1os-y-su-negocio-se-concentra>

INDEC. (2020). *Informe de avance del nivel de actividad*. Argentina: . Obtenido de

<https://www.indec.gob.ar/>

InfoLEG. (2020). *Informacion legislativa y documental*. Obtenido de <http://www.infoleg.gob.ar/>

iProUp. (noviembre de 2019). *Innovación*. Obtenido de

<https://www.iproup.com/innovacion/8917-uala-como-es-su-plan-de-expansion-en-argentina>

Jones, C. W.-G. (2009). *Administración Estratégica - Octava Edición*. Washington: Mc Graw-Hill | Interamericana Editores S.A.

Naranja. (2019). *Tarjeta Naranja*. Obtenido de Reporte de Sustentabilidad:

https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25byinna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja_-_Reporte_de_Sustentabilidad_2019.pdf

Naranja. (2021). *Contrato de emisión de tarjetas*. Obtenido de

https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/5kdwYRdxWo2XFWWEKIV5U6/bc52269d86e6b3ff072f287550c18acc/Contrato_de_emision_Tarjeta_Naranja.pdf

Naranja. (2021). *Naranja X*. Obtenido de <https://naranjax.com/>

Porter, M. (9 de Julio de 2020). *Crece Negocios La cadena de valor de Porter: definición, utilidad y análisis*. Obtenido de Competitive Advantage:

<https://www.crecenegocios.com/cadena-de-valor/>

- Anexos.

Anexo 1. Factor ambiental.

El Consejo Federal de Medio Ambiente y Sistema Federal Ambiental en general apuntan:

Asegurar la preservación, conservación, recuperación y mejoramiento de la calidad de los recursos ambientales, tanto naturales como culturales, en la realización de las diferentes actividades antrópicas; promover el mejoramiento de la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras, en forma prioritaria; fomentar la participación social en los procesos de toma de decisión; promover el uso racional y sustentable de los recursos naturales; mantener el equilibrio y dinámica de los sistemas ecológicos; asegurar la conservación de la diversidad biológica; prevenir los efectos

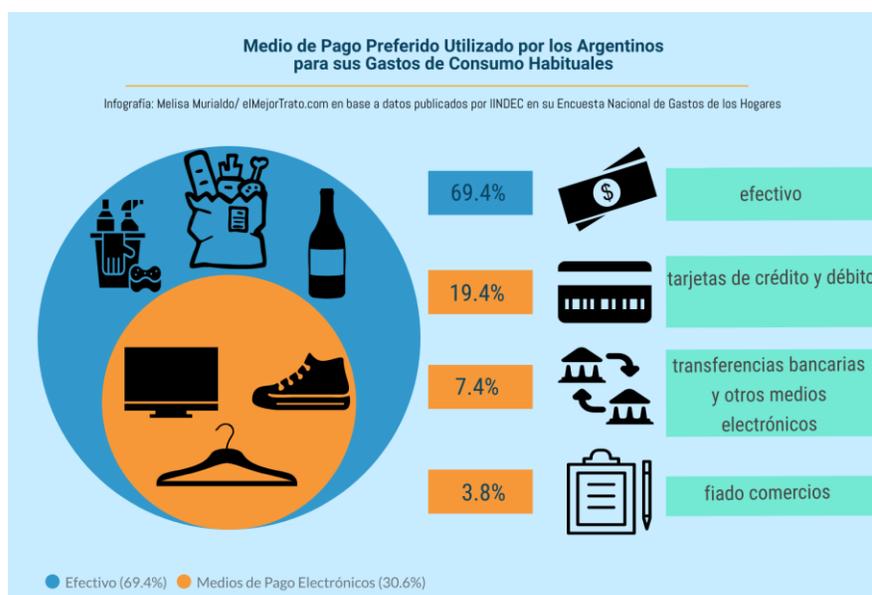
nocivos o peligrosos que las actividades antrópicas generan sobre el ambiente para posibilitar la sustentabilidad ecológica, económica y social del desarrollo; promover cambios en los valores y conductas sociales que posibiliten el desarrollo sustentable, a través de una educación ambiental, tanto en el sistema formal como en el no formal; organizar e integrar la información ambiental y asegurar el libre acceso de la población a la misma; establecer un sistema federal de coordinación interjurisdiccional, para la implementación de políticas ambientales de escala nacional y regional.

Establecer procedimientos y mecanismos adecuados para la minimización de riesgos ambientales, para la prevención y mitigación de emergencias ambientales y para la recomposición de los daños causados por la contaminación ambiental.

Anexo 2. Fechas comerciales del año.

ENERO	JULIO 20: Día del amigo
ENERO 1: Año Nuevo	JULIO 23: Inicio de los Juegos Olímpicos Tokio 2021
ENERO 6: Día de los Reyes Magos	AGOSTO
FEBRERO	AGOSTO 08: Final de los Juegos Olímpicos Tokio 2021
FEBRERO 14: Día de San Valentín	AGOSTO 15: Asunción de la Virgen
FEBRERO 15-17: Carnavales	AGOSTO 15: Día del niño
MARZO	SEPTIEMBRE
MARZO 8: Día de la mujer	SEPTIEMBRE 11: día del maestro.
MARZO 28 A ABRIL 03: Semana Santa / Domingo de Ramos	SEPTIEMBRE 18: Comienzo de Oktober Fest
ABRIL	OCTUBRE
ABRIL 04: Domingo de Resurrección / Día de Pascua	OCTUBRE 03: Fin Oktober Fest
MAYO	OCTUBRE 12: Día de la Hispanidad / raza
MAYO 1: Día del trabajador	OCTUBRE 17: Día de la Madre (3er domingo de octubre)
MAYO 28: HOT SALE	OCTUBRE 31: Halloween
JUNIO	NOVIEMBRE
JUNIO 11: Inicio de la Copa América	NOVIEMBRE 26: Black Friday
JUNIO 20: Día del padre	NOVIEMBRE 29: Cyber Monday
JULIO	DICIEMBRE
JULIO 11: Copa América	DICIEMBRE 8: Día de la Inmaculada

Anexo 3: Análisis de Mercado



Anexo 4. Determinación de participación. Estados contables al cierre de 2020 de Naranja.

Proyeccion de demanda	2020	2021	2022	2023	2024
Cientes 752000 58% por canal digital	406080		426384	447703	470088
Incremento de cartera 5% anual acumulativo	5,00%				
Consumo promedio 2020	\$ 8.000,00	\$ 11.280,00	\$ 15.228,00	\$ 20.100,96	\$ 26.533,27
Plazo Fijo BCRA x 30 días en tenencia de Naranja	34%				
			\$ 2.207.611.687,68	\$ 3.059.749.799,12	\$ 4.240.813.221,59

Fuente: Elaboración propia, 2021.

Anexo 5. Presupuesto.

Presupuesto puesta en marcha y proyección	Año 2021	Año 2022	Año 2023	Año 2024
Conceptos				
Honorarios Profesionales (Estudio Financiero)	\$ 5.760.000,00	Prorrateo según índice de egresos y gastos en base a ingresos.		
Gastos Administrativos, Viaticos Reuniones.	\$ 1.500.000,00			
Campaña Publicitaria Pre-lanzamiento, 6 meses.	\$ 4.800.000,00			
Generacion de contenido de marketing, publicidades y pagos mensuales a medios de difusión y redes sociales.				
Control, seguimiento y evolucion financiera.	\$ 2.700.000,00			
Total Parcial	\$ 14.760.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL		\$ 14.760.000,00		
Monto para inicio y puesta en marcha		\$ 14.760.000,00		

Fuente: Elaboración propia, 2021. Sueldos promedios respecto de honorarios según colegio de ciencias económicas y colegio de abogados.

2021

Estudio de análisis Financiero.

Honorarios de 2 Contadores, 2 Lic. Economía, 1 Administradores y 1 Abogado.

Sueldos 2021

Cr. \$170.000 (6 sueldos)

Lic. Economía \$170.000 (6 sueldos)

Adm. \$160.000 (6 sueldos)

Ab. \$120.000 (6 sueldos)

Marketing, publicidad y pago de medios de difusión.

Asesorado por compañías GoCreativos! y Creative dog Agency.

No se logra conseguir presupuesto oficial membretado por no acreditar identidad de representación ante Naranja. Costos estimados en base a empresa como Naranja.

\$800.000 mensuales. ¿Qué incluye?

-Difusión por redes sociales, radiales y televisivas. Pago de servicios e impuestos como es el caso de Facebook e Instagram (cobro en dls).

-Generación de contenido y actualización del mismo para fechas especiales.

-Actualización de plataformas con presentación de placas, historias, y ajustes en Google ads (de esta manera figurar en todas las páginas web o su gran mayoría).

-Creación de Branding, flyers, interactivos, videos, imágenes, etc.

-Reporte mensual de evolución por cada plataforma.

Anexo 6. Cash Flow.

CASH FLOW PROYECTADO - NARANJA					
	2020	2021	2022	2023	2024
Ingresos					
Ingresos por financiación	\$ 12.139.545.060,00	\$ 17.116.758.534,60	\$ 23.107.624.021,71	\$ 30.502.063.708,66	\$ 40.262.724.095,43
Plan de Acción		0	\$ 2.207.611.687,68	\$ 3.059.749.799,12	\$ 4.240.813.221,59
Total de Ingresos	12139545060	17116758535	25315235709	33561813508	44503537317
Egresos					
Egresos por financiación	\$ 2.743.612.020,00	\$ 3.868.492.948,20	\$ 5.222.465.480,07	\$ 6.893.654.433,69	\$ 9.099.623.852,47
Gastos de personal	\$ 4.150.532.340,00	\$ 5.852.250.599,40	\$ 7.900.538.309,19	\$ 10.428.710.568,13	\$ 13.765.897.949,93
Gastos de publicidad	\$ 328.237.380,00	\$ 462.814.705,80	\$ 624.799.852,83	\$ 824.735.805,74	\$ 1.088.651.263,57
Plan de Acción (Presupuesto)	\$ -	\$ 14.760.000,00	\$ 1.302.490.895,73	\$ 1.805.252.381,48	\$ 2.502.079.800,74
Total de Egresos	-\$ 7.222.381.740,00	-\$ 10.198.318.253,40	-\$ 15.050.294.537,82	-\$ 19.952.353.189,04	-\$ 26.456.252.866,71
Utilidad bruta	\$ 4.917.163.320,00	\$ 6.918.440.281,20	\$ 10.264.941.171,57	\$ 13.609.460.318,74	\$ 18.047.284.450,30
Impuesto a las Ganancias	\$ 1.721.007.162,00	\$ 2.421.454.098,42	\$ 3.592.729.410,05	\$ 4.763.311.111,56	\$ 6.316.549.557,61
Utilidad Neta con Plan de Acción	\$ 3.196.156.158,00	\$ 4.496.986.182,78	\$ 6.672.211.761,52	\$ 8.846.149.207,18	\$ 11.730.734.892,70

Fuente: Elaboración propia, 2021

Anexo 6.1. Flujos resultantes

Inversión a realizar	-\$ 5.624.583.077,95
Flujo del periodo 1	\$ 6.672.211.761,52
Flujo del periodo 2	\$ 8.846.149.207,18
Flujo del periodo 3	\$ 11.730.734.892,70

Fuente: Elaboración propia, 2021

Anexo 6.2. Ganancias y Rendimiento promedio de bancos.

Impuesto a la Ganancia	35%
Badlar	35%

Fuente: Elaboración propia, 2021

Anexo 6.3. Inflación

Tabla Inflación (REM)	2020		2021		2022		2023		2024	
	43%	1,43	41%	1,41	35%	1,35	32%	1,32	32%	1,32

Fuente: BCRA, BNA, elaboración propia, 2021.

Anexo 6.4. Información de los estados contables ajustados al 54% de participación del canal digital.

Ingresos por financiación 2020	\$ 12.139.545.060,00	54%
Egresos por financiación 2020	\$ 2.743.612.020,00	
Gastos de personal 2020	\$ 4.150.532.340,00	
Gastos de publicidad 2020	\$ 328.237.380,00	

Anexo 6.5. Índice de gastos generados respecto de ingresos para proyección.

2020	ingresos	gastos	índice de gasto
	\$ 12.139.545.060,00	\$ 7.222.381.740,00	59%

Naranja X

N-100 El financiamiento que se ajusta a tus necesidades.

En alianza con Carrefour y Garbarino para compras hasta \$60.000 en 10 cuotas a tasa 0%.



GARBARINO



Acceda a través de nuestra app para conocer todos nuestros beneficios sobre N100 y promociones