



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA IMPLEMENTAR UNA MEJORA EN
LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE PARA LA EMPRESA NARANJA.

Alumno: Novisardi, Silvina Soledad EDH

DNI: 37488846

Legajo: VADM16996

Licenciatura en Administración

Resumen

El presente trabajo final de grado se desarrolló a partir de la confección de un plan estratégico para la empresa Naranja, ubicada en la ciudad de Córdoba, la cual tiene años de trayectoria.

Dicha planificación se realiza para aumentar sus ingresos y lograr la fidelización del cliente.

Para ello se detalló un plan de capacitación para los colaboradores que se encuentran trabajando en la empresa y se implementó la utilización de una tarjeta sustentable.

Para determinar la viabilidad del plan, se ha planteado un presupuesto de la propuesta, como así también la medición de acuerdo a indicadores financieros, como lo es el ROI, el mismo arrojó un resultado del 195%, siendo factible llevarse a cabo.

Palabras claves: Planificación, Estrategias, Cliente, Fidelización, Capacitación, Sustentabilidad.

Abstract

This final degree project was developed from the preparation of a strategic plan for the Naranja company, located in the city of Córdoba, which has years of experience.

This planning is done to increase your income and achieve customer loyalty.

For this, a training plan was detailed for employees who are working in the company and the use of a sustainable card was implemented.

To determine the viability of the plan, a budget for the proposal has been proposed, as well as the measurement according to financial indicators, such as ROI, it yielded a result of 241%, being feasible to carry out.

Keywords: Planning, Strategies, Customer, Loyalty, Training, Sustainability.

Índice

Introducción -----	4
Análisis de la situación -----	6
Análisis externo-----	6
Macroentorno -----	6
Factores Políticos -----	6
Factores Económicos -----	7
Factores Sociales -----	7
Factores Tecnológicos -----	8
Factores Ecológicos-----	8
Factores Legales-----	9
Microentorno -----	9
Amenaza de la entrada de nuevos competidores -----	9
Rivalidad entre competidores actuales -----	9
Poder de negociación con los clientes-----	10
Poder de negociación con los proveedores -----	10
Amenaza de productos sustitutos -----	10
Análisis Interno -----	11
Bases estratégicas -----	11
Estrategia -----	11
Análisis de la cadena de valor -----	12
Actividades Primarias -----	12
Dirección General y de Recursos humanos -----	12
Organización interna y Tecnología. -----	12
Infraestructura y ambiente. -----	12
Marketing & Ventas -----	12
Servicio al cliente -----	13
Herramienta de aplicación diagnóstica-----	13
Fortalezas-----	13
Debilidades-----	14
Oportunidades -----	14
Amenazas -----	14
Matriz BCG -----	15
Marco Teórico -----	15
Diagnóstico y Discusión. -----	18
Campo disciplinar. -----	19
Objetivo General -----	19
Objetivos específicos -----	19
Campo metodológico/técnico. -----	20

Presupuesto de la capacitación: -----	22
Proyecto de la tarjeta reciclable -----	23
Flujo de fondos, cálculo del VAN, TIR Y ROI-----	24
Conclusiones y recomendaciones -----	25
Bibliografía-----	26
Anexos -----	28
Anexo 1 Flujos de fondos -----	28
Anexo 2 Datos para realizar flujo de fondos -----	29

Índice de Tablas

Tabla Diagrama de Gantt 1	22
Tabla Diagrama de Gantt 2	23
Tabla del Presupuesto general de ambos planes	24

Introducción

Tarjeta Naranja es, desde 1985, una tarjeta de crédito fundada en Córdoba, con criterio de tarjeta local, donde hoy ha alcanzado cobertura nacional, con su casa central ubicada en Sucre 152, de la ciudad de Córdoba, brindando atención a los titulares de las más de 1 500 000 tarjetas activas que operan y a los más de 100 000 comercios.

La vocación de Tarjeta Naranja es estar cerca de la gente. Los clientes de Naranja aprecian su cultura, ya que desde la organización procuran tener una relación especial con cada usuario desde el primer momento. (NARANJA, NARANJA, 2019).

En el 2017, la empresa cambia su identidad y pasa de llamarse Tarjeta Naranja a solo ser Naranja, apuntando a difundir el porfolio de productos y servicios a través de la omnicanalidad, la innovación y la transformación digital. Deja de ser una empresa solo de tarjeta de crédito y pasa a innovar en lo digital incorporando la billetera virtual, lo que lleva ampliar el mercado y tener otro tipo de competencia.

Al avanzar tanto en este nuevo mercado, Naranja necesita poder formar y capacitar personas que llevaran a cabo esta nueva modalidad que habían incorporado.

El mayor inconveniente encontrado, fue que no se daba soporte a las inquietudes y dificultades que los colaboradores, como los clientes pudieran tener. Por lo que la satisfacción del cliente, si bien Naranja trabaja para que sea excelente, se vio debilitada y perjudicada.

De este problema detectado se puede ver que surgían otros dos inconvenientes más. Por un lado, la falta de personal capacitado para lograr una excelente satisfacción y fidelización del cliente y por otro la falta de una tarjeta sustentable.

Por lo nombrado anteriormente se lleva a cabo esta planificación estratégica.

Un gran autor da una definición apropiada de planificación estratégica: “Es el modo sistemático de gestionar el cambio con el propósito de competir ventajosamente con el mercado, adaptarse al entorno, redefinir productos y maximizar beneficios” (José Miguel Fernández Güell, 1997). En otras palabras, se trata de un proceso reflexivo y creativo que da lugar a una serie de estrategias para que la empresa mejore su posicionamiento, teniendo en cuenta sus puntos fuertes y débiles presentes como así los retos y las oportunidades futuras.

En lo referido a la Fidelización de clientes, se encontró un trabajo de investigación de la Facultad de ciencias económicas de la Universidad de El Salvador, donde se propuso un “diseño de un programa de fidelización de clientes para empresas dedicadas a emergencias médicas pre hospitalarias”, si bien no se habla del mismo rubro, como así tampoco el mismo mercado, dicho trabajo tiene muy bien definido el concepto.

La Fidelización del Cliente para algunos autores es definida de la siguiente manera:

Fidelización de clientes es la acción dirigida a conseguir que éstos mantengan relaciones comerciales estrechas y prolongadas con la empresa a lo largo del tiempo. Tiene que ver con la gratitud, con la seguridad de que el deseo de mejorar algo en los individuos o su entorno se verá cumplido una vez más. (Argueta Aranda, Trabajo de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas de El Salvador, 2015)

Implica algo más que la relación continua o las transacciones competitivas, implica una auténtica labor de apostolado o prescripción por parte del cliente, por lo que hay que conseguir alcanzar la plena confianza del cliente, haciéndole sentir orgulloso de pertenecer a un club exclusivo o de élite. (Argueta Aranda, Trabajo de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas de El Salvador, 2015)

La fidelización de clientes pretende que los compradores o usuarios de los servicios de la empresa mantengan relaciones comerciales estables y continuas, o de largo plazo con ésta. El cliente fidelizado proporciona estabilidad a la empresa, que puede organizar mejor su contabilidad e inversión, arriesgando en menor medida, siendo más fácil establecer objetivos realistas. (Argueta Aranda, Trabajo de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas de El Salvador, 2015)

Conseguir un nuevo cliente cuesta entre 5 y 7 veces más que retener a un cliente antiguo. Captar un nuevo cliente implica, invertir en publicidad, investigación de mercado, vendedores, comisiones, personal de atención, gastos operativos, regalos, condiciones especiales que se ofrecen a nuevos clientes, promociones de venta, entre otros. (Argueta Aranda, Trabajo de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas de El Salvador, 2015)

Y en lo que respecta a las tarjetas de crédito con material reciclable, BBVA es el primer banco en emitir tarjetas de pastico reciclado en Argentina. Como parte de su compromiso con la sostenibilidad, BBVA se convierte en la primera entidad de Argentina en lanzar tarjetas de plástico reciclado, realizadas en un 85,5% en PVC (policloruro de vinilo), que procede de desechos de otros materiales plásticos. (BBVA, 2020)

Definidos los antecedentes y después de evaluar la empresa, se desarrollará la planificación estratégica antes mencionada.

Análisis de la situación

Al realizar el análisis de la Empresa de estudio, se detectó que, Con el paso de la pandemia, Covid-19, el mundo virtual tuvo un crecimiento significativo, esto llevo al colapso de uno de los sectores de la empresa, RRHH. El mayor inconveniente encontrado, fue que no se daba soporte a las inquietudes y dificultades que los colaboradores, como los clientes pudieran tener. Por lo que la satisfacción del cliente, si bien Naranja trabaja para que sea excelente, se vio debilitada y perjudicada.

De este problema detectado se puedo ver que surgían otros dos inconvenientes más. Por un lado, la falta de personal capacitado para lograr una excelente satisfacción y fidelización del cliente y por otro la falta de una tarjeta sustentable.

Por lo que se llevara a cabo un análisis a nivel externo e interno en relación con la empresa.

Análisis externo

Macroentorno

Se debe considerar en este análisis que tanto Argentina como el mundo se encuentra atravesando una crisis sanitaria y económica, por un hecho único y sin precedentes como es el COVID-19. Esta situación impacta en todos los factores que rodean a la organización.

Factores Políticos

Un factor a tener en cuenta y muy importante es la especulación del dólar que se ha intentado frenar con nuevos cepos y que ha causado, por ejemplo, un incremento en el costo del dólar frente al peso argentino.

Al analizar el desempeño de la moneda a lo largo del año, se puede observar que la cotización del dólar oficial ha subido un 9,06 %, respecto de los primeros días del año cuando las pizarras mostraban un \$90,22. (La Nación,2021).

En este contexto, de acuerdo con el artículo 42 de su Carta Orgánica, el BCRA dio a conocer los objetivos y planes para el año 2021 donde se compromete a seguir contribuyendo con la normalización del funcionamiento de la economía, en coordinación con la estrategia fiscal del Gobierno Nacional, a fin de sentar las bases macroeconómicas de un sendero de desarrollo económico con equidad social. A tal efecto, el Banco Central desarrollará su política

monetaria, cambiaria, crediticia y financiera durante 2021 persiguiendo favorecer la normalización económica, construir un proceso que reestablezca la confianza en la moneda local, sostener el proceso gradual de desinflación, impulsar el equilibrio externo, profundizar la recuperación del crédito privado, preservar la estabilidad financiera, promover el desarrollo del mercado de capitales y propender a una mayor inclusión financiera. (Banco Central,2021).

Esto último da una luz de esperanza a todas aquellas empresas que por esta crisis y los cambios en la moneda se ven cada vez más afectadas.

Factores Económicos

El nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) representativo del total de hogares del país registró en marzo una variación de 4,8% con relación al mes anterior. Las consultoras privadas estimaron que la inflación llegó al 3,5% en el mes de febrero y al 38% el último año; proyectan que será del 48% en 2021, por lo que solo será superada por Venezuela; qué pasó con el resto de los países de la región. (Infobae, s.f.)

El Fondo Monetario Internacional (FMI) pronosticó que la economía argentina se recuperará 5,8% este año y que durante 2022 crecería 2,5%, si bien consideró que hay "desafíos para lograr una estabilización macroeconómica".

En su último Informe de Perspectivas Económicas (WEO, por su siglas en inglés), el organismo estimó que la economía del país se recuperará este año un poco más de la mitad de lo perdido durante el 2020 (-10%) a raíz de la pandemia y de la crisis, y verá incrementado el balance de su cuenta corriente externa en 2,3%. (FMI, s.f.)

Todos estos índices ponen alerta a las empresas que deberán lidiar con los cambios en los índices y la inflación para poder así obtener rentabilidad modificando sus precios y tasas.

Factores Sociales

El poder adquisitivo de la población disminuye cada vez más, ya que el salario se mantiene constante en términos nominales, pero producto del contexto inflacionario, ha sufrido una merma considerable en términos reales. Lo que genera que la satisfacción de las necesidades básicas se vuelve cada vez más inalcanzables.

La crisis desenlazada por la pandemia afecta sin duda a toda la sociedad, pero impacta mucho más a los hogares que ya se encontraban en la pobreza, en situación de vulnerabilidad y/o percibían ingresos bajos y medios-bajos así como en algunos sectores particularmente afectados.

Hoy más de cuatro de cada diez argentinos son pobres, según cifras que publico el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC, s.f.).

Esto lleva a que la población se centre más en satisfacer sus necesidades básicas,

viviendo el día a día sin proyectar en compras de gran magnitud que requieran por ejemplo el uso de una tarjeta de crédito. Y en el caso que opten por esa opción la posibilidad de pagar un producto a largo plazo con los intereses que requiere, se hace casi imposible.

Factores Tecnológicos

La tecnología avanza a pasos agigantados y todas las industrias se ven afectadas por dichos cambios, esto genera la necesidad de innovación continua de procesos y tecnologías para mantenerse en un mercado cada vez más competitivo.

El uso de métodos de pagos digitales y el e-commerce se potencio durante la pandemia. Según una consultora, el 66% de los argentinos utilizan billeteras digitales. Por qué Argentina es uno de los países que más utiliza canales online para comprar.

La evolución del sector fintech se aceleró frente a la transformación digital impulsada por la pandemia. A la vez, desafiaron al ecosistema financiero tradicional obligándolos a reorganizarse e implementar billeteras de pagos y servicios digitales.

En el caso de Tarjeta Naranja incorporo, además de los pagos digitales, Tecnología aplicada al vínculo personal, ese es el nuevo modelo de gestión y atención que propone la empresa líder en emisión de tarjetas en el país, a través de la apertura de las ‘Sucursales del Futuro’.

Factores Ecológicos

La sociedad actual es cada vez más consciente del impacto que generan en el medio ambiente, tanto las actividades de la vida diaria como la actividad industrial y como estos lo perjudican.

En este siglo que estamos transitando cada vez son más las empresas que incorporan en su trabajar diario políticas de sustentabilidad que ayudan al medio ambiente.

Desde emitir tarjetas sustentables hasta la realización de proyectos de gestión sustentables.

En tarjeta naranja se lleva adelante la gestión ambiental de sus procesos, buscando la eficiencia en el uso de los recursos naturales con buenas prácticas para mitigar el efecto invernadero. Promoviendo la eficiencia energética y cuando es posible, buscan la forma adecuada de reutilizar sus residuos o destruirlos de manera segura. Miden su huella de carbono, con dos propósitos: controlarla y compensarla. (NARANJA, TARJETA NARANJA, 2021)

Factores Legales

Banco Central de la República Argentina resolvió mantener la tasa máxima de 43% para el financiamiento de saldos impagos de las tarjetas de crédito en un universo que representa el 95,5% de los usuarios que utilizan ese mecanismo de financiamiento.

La norma del BCRA que preside Miguel Pesce estableció que las entidades financieras deberán aplicar la tasa de 43% a los saldos de tarjeta de crédito hasta \$200.000 por cada tarjeta emitida, se indicó en un comunicado.

Dentro de las muchas medidas tomadas por el Gobierno para paliar los efectos de la crisis, debemos mencionar que según el Decreto N°226/2021, publicado el 21 de abril del 2021, el Gobierno Nacional:

Prorrogase hasta el 31 de mayo de 2021 la prohibición de efectuar despidos sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor.

Prorrogase hasta el 31 de mayo de 2021 la prohibición de efectuar suspensiones por las causales de fuerza mayor o falta de disminución de trabajo.

Esto es de vital importancia para la toma de decisiones.

Microentorno

Amenaza de la entrada de nuevos competidores

En los últimos años aparecieron un gran número de nuevos competidores en el sector, como es el caso de Tarjeta Cordobesa, propiedad del Banco de Córdoba. También el caso de Tarjeta Nativa, propiedad del Banco Nación Argentina, entre muchas otras.

Las barreras de ingreso a este sector son bajas. Cualquier compañía con disponibilidad de capital y una buena red comercial puede contratar el procesamiento de las operaciones por medio de otro competidor del sector e ingresar como competidor de peso.

Rivalidad entre competidores actuales

Se determina que dentro de este sector hay presencia de una competencia alta ya que el número de oferentes que se destacan en el mercado es numeroso.

En lo que respecta a las tarjetas MasterCard de las diferentes entidades se encuentran entre las mejores: MasterCard Macro, MasterCard Internacional HSBC, Naranja MasterCard, entre otras.

Si se hace hincapié en las tarjetas Visa, se encuentran: BBVA Tarjeta Visa Gold Latam Pass, Galicia Visa Gold, Galicia Visa Internacional, Naranja Visa, entre otras. (VISA, s.f.)

Poder de negociación con los clientes

El poder de los clientes puede analizarse dividiendo los mismos en dos grupos: por un lado, las personas y por el otro los comercios amigos.

En lo que respecta a las personas, por tratarse de una gran cantidad de clientes, su dispersión geográfica, no poseer organización ni representación formal y teniendo en cuenta que por separado no representan un gran monto en la facturación total de la empresa, se puede afirmar que su poder de negociación es bajo, excepto cuando lo hacen a través de agrupaciones de consumidores.

Cuando se refiere a los comercios amigos poseen características similares a los titulares, excepto por el hecho que su número es más reducido. Aunque están dispersos geográficamente y son una gran cantidad, estos sí están organizados y poseen representación a través de distintas cámaras u organizaciones de carácter corporativo. Por lo que su poder de negociación es mayor que en el caso de los titulares.

Poder de negociación con los proveedores

Las características de los proveedores son muy diversas, ya que encontramos de producción, que ofrecen servicios e insumos, y proveedores de soporte necesarios para la operatoria de la empresa.

En la mayoría de los casos realizar cambios de proveedor no representa costos que pudieran afectar la rentabilidad del negocio o paradas en el funcionamiento. No obstante, existen algunos proveedores de importancia crítica, porque la falta de prestación de sus servicios implicaría pérdidas de transacciones o grandes desórdenes administrativos.

Amenaza de productos sustitutos

Se pueden encontrar productos sustitutos muy claros en este mercado:

El dinero en efectivo, las cuentas corrientes de las grandes cadenas minoristas, los micro créditos bancarios destinados a financiar consumo, las tarjetas de débito.

El dinero en efectivo, tiene su mayor fuerza entre quienes perciben parte de su ingreso a través de la economía informal.

Análisis Interno

Bases estratégicas

Tarjeta Naranja nace como una consecuencia de un proceso de evolución permanente de las cuentas corrientes que utilizo desde sus orígenes la casa de deportes “Salto 96”, para que sus clientes pudieran financiar sus compras.

Tarjeta Naranja es, desde 1985, una tarjeta de crédito fundada en Córdoba, con criterio de tarjeta local, donde hoy ha alcanzado cobertura nacional, con su casa central ubicada en Sucre 152, de la ciudad de Córdoba, brindando atención a los titulares de las más de 1 500 000 tarjetas activas que operan y a los más de 100 000 comercios.

En 1995, Banco Galicia accede como accionista, se activa la expansión en todas las regiones del país y se amplía la oferta de planes y beneficios para los titulares.

En 1998 al 2005, se concreta una alianza con Visa y los titulares comienzan a usar su plástico en todo el mundo. Inmediatamente llegan las alianzas a MasterCard y American Express, y se activa el proceso de crecimiento.

En el 2017 cambiaron la identidad y pasaron a llamarse simplemente Naranja. En el 2019 llegaron a constituirse en un ecosistema de productos y servicios interconectados gracias al fortalecimiento de su negocio digital.

Hoy Naranja es la tercera tarjeta de mercado en la Argentina. (Naranja, 2019)

- Visión: “Ser la empresa Líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por los colaboradores, clientes y comunidad en general”. (NARANJA, NARANJA, 2019)

- Misión: “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología.” (NARANJA, NARANJA, 2019)

- Valores: “Alegría en el trabajo, puertas abiertas, mejora continua, pirámide invertida”. (NARANJA, NARANJA, 2019)

Estrategia

Naranja ha realizado un gran trabajo durante todos estos años para poder estar posicionada hoy como la tercera en el mercado en la Argentina.

Basa su principal estrategia en la relación especial con el cliente desde el primer momento, y el trabajo con proveedores que compartan sus convicciones y su ética para potenciar juntos la sustentabilidad, ya que establece productos y proyectos sustentables que ayudan al medio ambiente.

Durante este tiempo ha sabido adaptarse a los cambios que se produjeron en la sociedad y la economía, lanzando nuevos productos y ofreciendo servicios para que el cliente no se tenga que mover de su hogar.

Análisis de la cadena de valor *Actividades Primarias*

Dirección General y de Recursos humanos

La Dirección General está a cargo de Julián Bravo. En el directorio se aprueban y gestiona el plan estratégico de la empresa, dando seguimiento a los objetivos de la tarea, presupuestos anuales y la gestión y control de riesgos. En cuanto al área de RRHH tiene rigurosos procesos de selección, fomento de la participación pro-activa de los colaboradores, programas de evaluación de desempeño tanto de conductores como de colaboradores, programas de medición y fomento de la motivación interna, promoción de colaboradores por concurso, múltiples programas de capacitación para cada tipo de puesto, que permiten a los colaboradores desarrollar las habilidades necesarias para mejorar su desempeño.

Organización interna y Tecnología.

Naranja está dirigida por un gran directorio, organizada de tal manera que pueda existir un gerente por zona comercial, canalizando cada problema, inquietud que tengan los colaboradores (lo cual se ve afectado en este momento).

En cuanto a la tecnología, Naranja, es una empresa que siempre optó por incorporar los medios digitales para satisfacer a sus clientes. Hoy frente a una pandemia se vio obligado a transformar parte de sus servicios para poder llegar al cliente que no podía salir de casa.

Infraestructura y ambiente.

Naranja cuenta con 202 sucursales por todo el país, las cuales cuentan con todos los medios para satisfacer al cliente que ingresa. En el 2019 se inauguraron ocho sucursales del futuro, donde la atención personal se ajusta con la interacción digital para resolver en el primer contacto sus gestiones.

Marketing & Ventas

El área de marketing, en la actualidad, trabaja en forma digital, elaborando nuevos productos que sean innovadores y amplíen el mercado, como lo es Naranja x.

El área de ventas está relacionada con el área comercial, ya que el manejo de las sucursales como la venta de tarjetas, son dirigidas por las mismas personas.

Servicio al cliente.

En Naranja el cliente siempre está en el centro de las decisiones y su experiencia con la marca es primordial para planificar la firma que desean. Se consideran líderes en experiencia del cliente. Se anticipan a las necesidades de los clientes ofreciendo servicios que solucionan y facilitan su vida, y lo hacen escuchando su voz a través de numerosos canales.

Cuentan con una herramienta digital que mide la satisfacción de los clientes, escuchan, conocen y gestionan sus necesidades.

Además de evaluar la satisfacción de los clientes en las líneas de atención (0810), en Casas Naranja, Naranja Online y la *app*, en 2019 sumaron la medición del chat en la web y en sus redes sociales. Los clientes encuentran conexión online las 24 hs.

Con este análisis de la cadena de valor se llega a la conclusión de que todas las partes que la componen son importantes para que la organización funcione como tal, las cuales aportan valor y generan ingresos para la empresa. Pero se puede poner más énfasis en el servicio al cliente, debido a la problemática planteada, como una parte esencial que debe funcionar correctamente para mantener la excelencia. Como así también la organización interna, ya que funcionando de manera correcta se logra un buen servicio a los clientes.

Herramienta de aplicación diagnóstica

Para profundizar el análisis anterior con la información obtenida del análisis del entorno, se realiza el diagnóstico de Naranja mediante el análisis FODA.

Fortalezas

La empresa cuenta con una de sus mayores fortalezas que es trato especial con el cliente, tanto del que ingresa al local, como aquel que está en su casa. Cuenta con una conexión online de 24 hs, con medios digitales adaptados para la satisfacción del cliente. Además, incorporó un equipo centrado en la medición de las recomendaciones de los mismos.

Ha realizado fusión con otras empresas que ayudo a su desarrollo y crecimiento.

Tiene especial cuidado con la elección de sus proveedores por lo que desarrollo una política de selección y evaluación de los mismos, que incluye criterios económicos y financieros, de responsabilidad social, prevención de riesgos laborales, gestión medioambiental, respeto de los derechos humanos y recursos técnicos.

Tiene en cuenta la importancia del medio ambiente por lo que cuenta con Gestión residual de residuos.

Está entre las tres tarjetas más significativas de la Argentina en términos de facturación.

Debilidades

Cuenta con un desarrollo informal y poco organizado del área de marketing y otras áreas de la empresa, que exhibe la necesidad de formalizar los procedimientos que desarrolla y contenerlos en un manual que brinde las herramientas para una estructura formal y le permita optimizar el uso de los recursos.

El total de los locales distribuidos por el país no cuentan con la estructura acorde para personas discapacitadas, se habla de un poco más de la mitad adaptadas, pero no del total.

Durante un largo tiempo se ofrecía un servicio de cuotas sin interés, el cual se abandonó y por el contrario los intereses cada vez son más elevados.

Falta de organización y personal para atender a las zonas de ventas, desatendiendo por momentos al cliente y al colaborador.

Falta de capacitación del colaborador para desenvolverse sin la consulta necesaria con la gerencia.

Oportunidades

Si bien, Naranja, cuenta con muchos proyectos que apoyan a la sustentabilidad, se observa que hay más oportunidades en planes de este estilo, como por ejemplo una tarjeta sustentable.

La sociedad va evolucionando cada vez más, y actualmente son muchas las personas que utilizan el pago digital. Esto es una gran oportunidad para seguir ondeando en esta forma de pago y que surjan nuevas propuestas.

Amenazas

El proceso inflacionario que el país transita habitualmente, las regulaciones impuestas por el gobierno a la tasa de interés, y todo esto, tomado de la mano que se transita una pandemia (Covid-19), lleva a que la empresa tenga bajas en sus clientes, ya que el poder adquisitivo de la sociedad se vio modificado y cada vez menos personas acceden a una tarjeta de crédito, o a la compra en cuotas.

Cuenta con otra amenaza que son los ataques relacionados con phishing hacia la marca, que tratan de frenar con defensa de Ciberseguridad (CDC).

Cada vez aumentan las empresas con billeteras virtuales, lo que hace que tenga mas competencia.

Matriz BCG

En lo que respecta a la matriz BCG se puede analizar la Tarjeta Naranja en cada cuadrante.

En el cuadrante “estrella”, allí se destaca el producto de la tarjeta de crédito y Naranja x, ya que opera en el mercado de alto crecimiento y donde el consumidor elige dicho producto. Naranja actualmente registra una emisión de 8.559.157 tarjetas (Naranja, 2019). Invirtiendo en publicidad para poder seguir teniendo participación en el mercado.

Si se analiza el cuadrante interrogante, allí se ubican los siguientes productos: Tienda online, Naranja Pos, Naranja toque. Ya que los mismos se ubican en un mercado de alto crecimiento, pero con baja participación. Están definidos en este cuadrante porque son prácticamente nuevos en el mercado.

Siguiendo con el análisis, en el cuadrante “Vaca” se ubican los préstamos y seguros que no tienen un alto crecimiento en el mercado, pero si una alta participación en el mismo con 2,1 millones de pólizas de seguros y asistencias emitidas en el 2020.

Y por último en el cuadrante “Perro”, se encuentra la revista convivimos que se emite en formato papel. La cual solo se encuentran suscriptos 350.000 personas. Dicha revista genera pocas utilidades y tiene una baja participación en el mercado.

Marco Teórico

En este trabajo final de grado se plantea implementar una planificación estratégica teniendo en cuenta el servicio al cliente, todo esto aplicado a la empresa Naranja.

Es por esto que se va a desarrollar los conceptos relacionados con esta temática, teniendo en cuenta diferentes autores y analizando la visión de cada uno de ellos.

José María Sainz de Vicuña Ancín, en su libro el plan estratégico en la práctica (2017), define a la planificación estratégica: “Hablar de planificación es hablar de decidir hoy lo que se hará en el futuro” (p.62). Al hablar del plan estratégico de la empresa, se refiere al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

También se puede definir a la administración estratégica como aquello que requiere la elaboración de todo un plan de juego que exprese las acciones competitivas y los enfoques de negocios para competir con éxito, atraer y complacer a los consumidores, conducir las operaciones, alcanzar las metas de desempeño y hacer crecer la empresa. (Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland, Administración estratégica- Teoría y casos 18 ° edición, p.4)

Según el escritor Manso, (2006) la planeación estratégica “es el proceso de negociación entre varias decisiones que presentan conflictos de objetivos de las empresas”.

Mintzberg, (2006) en su definición de la planeación estratégica comenta que esta no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos encaminados hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

La planeación estratégica se define como: Un proceso reflexivo y sistemático para determinar una dirección y un curso de acciones para lograr un futuro deseable. La planificación estratégica delinea un estado futuro deseado y una dirección clara y prioridades en forma de un conjunto escrito de metas, objetivos, acciones y resultados para lograr ese futuro. Finalmente, el plan estratégico debe enfocar la atención de las personas y guiar la asignación de recursos en la organización (Weston, 2020, p.1).

Aguirre (2015) define el planeamiento estratégico como: Un método que contiene un proceso de análisis racionalizado del contexto interno y externo en el cual opera la empresa y la elaboración de un diagnóstico de la situación en que se encuentra, a partir de la cual se facilita la fijación de objetivos, estrategias y los medios tácticos para el cumplimiento de la meta, con la finalidad de mejorar el rendimiento competitivo a favor de la empresa (p.3).

Por otro lado, Dalongaro Roberto Carlos, en su trabajo de la Universidad de La Plata en Buenos Aires, La satisfacción del cliente con el supermercado en áreas de frontera, cita a dos autores para definir a los clientes, diciendo, según Santos (2010):

“La lealtad del cliente es medir, gestionar y crear valor. Hacer parte del proceso de la fidelización de clientes, es la misión de los miembros de la empresa, la integración de sistemas de información contribuye para crear un valor superior, es decir, convertir a los clientes satisfechos en clientes leales. Medición de lealtad es necesario, sino también el impacto de la gestión del relacionamiento con los clientes en la lealtad”.

El autor afirma, además, que es más fácil y más barato mantener los ya conquistados, en relación a conquistar nuevos clientes. Las empresas también se han dado cuenta en la práctica, que el mantenimiento de un público cautivo significa un retorno más rápido y

significativo. Esto no quiere decir que es necesario abandonar la búsqueda de nuevos negocios; lo que es crucial para cualquier empresa, de cualquier sector, en cualquier mercado, es tener las estrategias de fidelización basadas en la planificación y creación de beneficios para el público, manteniendo estable los clientes, trabajando con marcas de valor añadidas a la empresa, bien posicionadas y preparadas para su posterior prospección, contribuyendo para la fidelización del cliente, con eso, se obtiene un cliente leal y satisfecho, que puede atraer a muchos otros. Por fin, es necesario conocer algunos puntos importantes que pueden complementar la gestión de lealtad del consumidor.

Según Kotler (2000), son los principios básicos para el buen servicio al cliente:

a) Conocimientos: se debe tener conocimiento de qué, cómo, dónde, quién y por qué hace. En cuanto a la técnica, se puede hacer la preparación continua de las personas a través de la formación, el equilibrio de los aspectos de comportamiento y de información. El complemento de esta formación es, que todos deben conocer la empresa en la cual trabajan, saber sus metas de trabajo, productos y servicios.

b) Relacionamiento: la relación entre el que sirve y quién ha de ser servido es basada en criterios objetivos “gana-gana”, los dos deben salir ganando. Vía las relaciones interpersonales se pueden crear las condiciones para una buena percepción de los intereses de ambas partes. Así, es posible respetar al cliente e identificar mejor sus necesidades.

c) Compromiso: a través del compromiso, la gente puede hacerse cargo de los objetivos, planificaciones y cumplir con plazos y metas.

d) Confiabilidad: la atención y los servicios se basan en la ética y la responsabilidad. Por lo tanto, es posible realizar un servicio confiable, de forma de preservar informaciones confidenciales y restringidas al cliente. Además, la eficiencia de los servicios por sí mismos ya ofrece mayor confianza por quién está siendo atendido.

Al poder trabajar con estos conceptos elaborados por estos autores se coincide con los mismos y se llega a la conclusión de que planificar estratégicamente es poder mirar la empresa “hoy” y ver cómo podría estar en los años próximos y en base a eso poder elaborar los planes, acciones que se necesitan realizar para llegar a tal fin, evaluando que el resultado sea positivo, de no serlo se reformulara ese plan. Vicuña da un concepto bien claro respecto a este tema.

Al hablar de los clientes, Kotler, propone pasos muy importantes para dar un buen servicio a los mismos. Estos son una parte muy importante en la vida de una empresa, por lo que siempre se deben implementar medidas para mantenerlos satisfechos, como así también crear propuestas para atraer a futuros clientes.

Diagnóstico y Discusión.

La empresa Naranja como muchas otras tiene fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

En este trabajo se ha podido realizar el análisis FODA, el cual arrojó un resultado muy positivo teniendo en cuenta que es una empresa de una gran magnitud y con años de trayectoria. Se anima a seguir aumentando dichas fortalezas que son causa del gran trabajo realizado.

Pero como toda organización, hay debilidades y amenazas que hacen que se corra el riesgo de bajar la efectividad, la eficiencia y el rendimiento que vienen obteniendo todos estos años.

Analizando cada debilidad encontrada, se logró identificar un problema que afecta a Naranja, el cual tiene relación directa con la satisfacción del cliente. El mismo no está encontrando, en diferentes situaciones, una buena atención por parte de la organización.

Esta pandemia hizo que muchas empresas deban adaptar su forma de trabajar e incorporar la tecnología a la vida de la organización y a la de los clientes.

Naranja, si bien hace algunos años viene incorporando la tecnología, en este caso se vio sobrepasado con este cambio, ya que debió capacitar a los colaboradores, pero lo hizo sin implementar un plan de capacitación, lo que obtuvo como resultado que muy pocos realizaran la misma; y cada sucursal que debía depender de un gerente de RRHH (debe haber uno cada 4 sucursales) no lo tenga a su disposición. Esto llevó a que nadie atiende las inquietudes que el colaborador tenía y eso se transmitiera al cliente.

También se detectó como un sub-problema a la satisfacción del cliente la falta de una tarjeta con material reciclado, para poder así atraer a aquellas personas que valoran estos aspectos, como así también cuidar al medio ambiente.

De continuar con esta situación, se puede llegar a disminuir la clientela que lleva años con la empresa; y al no innovar en nuevas propuestas se corre el riesgo de no aumentar la población de clientes nuevos.

Lo que se propone es implementar un sistema de capacitación para aquellos colaboradores, de manera que puedan tener las herramientas para resolver conflictos, como así también mejorar el trato con el cliente.

También se propone implementar, como es el caso del BBVA, el uso de una tarjeta realizada con material reciclable, esto atraerá nuevos clientes, se cuidará el medio ambiente y se reducirá los costos de impresión de tarjetas.

Realizando esta planificación estratégica, las debilidades serán muy pocas y aquellas nombradas se convertirían en fortalezas. Lo que lograría mantener la clientela deseada, aumentar los ingresos y cuidar el ambiente. Esto es de vital importancia para una empresa con una gran trayectoria como Naranja.

Campo disciplinar.

Objetivo General

Llevar adelante una planificación estratégica que permita un aumento de la rentabilidad por medio de un aumento en la participación del cliente en la empresa Naranja, a través de un incremento de la eficiencia en el rendimiento de los colaboradores de un 90% (resultado final que se espera obtener). Con el adicional de incorporar una tarjeta reciclable, que aumentará el compromiso con el medio ambiente, todo esto en el periodo de tiempo 2021-2023.

Teniendo en cuenta que la pandemia y el cambio tecnológico afecto a la empresa, se pretende lograr este objetivo general, tomando como referencia que en el 2020, al utilizar modelos analíticos que permitieron acercarle al cliente ofertas personalizadas, se logró reducir un 33% las bajas de los clientes. Con esta planificación se pretende seguir disminuyendo ese porcentaje, a través de la capacitación de los colaboradores.

Objetivos específicos

- Dotar de competencias, habilidades y herramientas a la totalidad de los colaboradores en el plazo de dos años (2021-2022).
- Obtener un aumento de los ingresos en el año 2022 con respecto al 2021 en un 15% (porcentaje final que se pretende obtener).
- Solventar el problema ocasionado al cliente, disminuyendo el porcentaje de bajas del mismo a 0%, ya que se encontraban en un 33%. Todo esto en el lapso 2021-2022.
- Incrementar el compromiso con el medio ambiente y la sustentabilidad, lo que llevara a un aumento de los ingresos de la empresa en un 10% del año 2023, con respecto a los ingresos proyectados para ese año.
- Crear confianza y seguridad en cada colaborador para lograr una mejor atención al cliente en el periodo 2021-2023.

Estos objetivos se consideran viables, ya que el porcentaje que se propone aumentar es considerable y realista.

Es de suma importancia mantener al cliente fiel a la empresa, que será aquel que ayudara al aumento de los ingresos. Por eso es de suma importancia lograr eficiencia en los colaboradores.

El periodo que se propone es considerable teniendo en cuenta la economía inestable que

transita el país.

El renovar y aumentar el compromiso con el medio ambiente hace que nuevos posibles clientes pongan su mirada en Naranja.

Campo metodológico/técnico.

El plan estratégico propuesto tiene un alcance transversal, con esto se hace referencia que cada estrategia atraviesa a un gran número de las áreas de la empresa de toda la Argentina, de manera que se obtengan esfuerzos colectivos para lograr resultados deseados, en el periodo 2021-2023.

Teniendo en cuenta el Diagnostico y los objetivos planteados, el plan a implementar para llegar a los resultados esperados, consta en diseñar un nuevo plan de capacitación para los colaboradores de la empresa, de manera que puedan ser capaces de resolver problemas de ellos mismos como de los clientes.

Se pretende abandonar el método de trabajo paternalista, donde se recurría al jefe ante algún inconveniente, y lograr una manera más independiente de realizar el trabajo. Y de esta manera poder brindar habilidades y herramientas a los colaboradores.

También se incluye el uso de una tarjeta de crédito reciclable que generaría menos gastos de reimpresión como así también aportaría al cuidado del medio ambiente, atrayendo a la población de los más jóvenes a la empresa.

Teniendo en cuenta que esta planificación abarca a varias áreas de la empresa, se detalla a continuación la intervención de cada una de las mismas.

Algunas de las áreas (tribus) que este plan estratégico abarca son:

- Coe customer experience: como se nombró previamente, Naranja ha utilizado esta área para capacitar a los colaboradores. Hoy se solicita que lo vuelva a hacer, pero de una manera más completa, donde se puedan incluir en profundidad ciertos temas y más práctica, ya que el que se venía realizando no está dando los resultados esperados.
- Marketing: será el encargado de dar mayor posición a la marca a la hora de introducir en el mercado la tarjeta reciclable.
- Visión, cliente y tarjeta: el mismo es el encargado de las ventas, emisión de tarjetas y propuesta de valor. Tiene importancia en el plan, ya que será el encargado de poder emitir las tarjetas renovables y realizar su respectiva venta.
- Colaboradores: los abarca directamente a ellos, ya que serán los que recibirán la capacitación y tienen relación con los clientes que son unos de los

beneficiados de este plan.

Para comenzar con este plan, se llevará a cabo un relevamiento de la cantidad de personal a capacitar para poder llevar a cabo una buena planificación de la misma, de manera que sea ordenada, fructífera y eficiente, ya que se pretende capacitar al 100% de los mismos.

Según arroja el estado financiero de Naranja del 01/2020 al 31/12/2020, el personal de colaboradores efectivos es de 3047 personas (si bien puede suceder que no todas estén en atención al cliente, se aconseja brindar esta capacitación a la totalidad por la rotación del personal).

Teniendo en cuenta este número, se plantea poder llevar a cabo la capacitación mediante modalidad virtual (por la cantidad de personal, como así también por la pandemia que se está atravesando).

El plan de capacitación cuenta con varios puntos importantes:

La capacitación la llevara a cabo, en primera instancia, la empresa a través del sector Coe Customer Experience. Pero solo de lo relacionado al mecanismo de organización de Naranja, ya que son personas que tienen adquirido la cultura “paternalista” y no se quiere ahondar en los mismos errores. Estos profundizaran sobre la estructura a nivel organizacional de la empresa, a quienes deben responder cada colaborador, cual es la misión y visión de la Naranja, entre otros aspectos que se crea conveniente.

La segunda parte de la capacitación se terciarizará, ya que siempre es muy positiva la mirada del que esta “del otro lado”. Dicha capacitación la realizará una licenciada en psicología del área del trabajo y la organización, la cual indagará sobre temas más específicos, como el trato con el cliente, trabajar la personalidad de un colaborador y como abandonar una cultura dependiente y pasar a una independiente, capaz de resolver dificultades y/o problemáticas por su cuenta.

La duración de la capacitación planteada será de 30 días hábiles para cada zona.

El horario estipulado estará a cargo del colaborador, ya que se organizará dentro de sus tiempos para poder leer el material que se enviará mediante e-mail.

Se realizará una video llamada por semana para profundizar temas y poder entablar una conversación con cada colaborador (horario a acordar).

La capacitación no se llevará a cabo en el mismo momento para la totalidad de los colaboradores de Naranja, sino que se realizará una división por zona, llegando al final del 2021 a la capacitación total.

En agosto se comenzará con la capacitación en la zona de Córdoba capital.

En septiembre se realizará en la zona Centro/Oro/INBA.

En octubre se realizará en la zona AMBA 1/AMBA 2/ Cuyo.

En noviembre se realizará en la zona de Patagonia/NEA/NOA

El sistema de capacitación se realiza de esta manera, para que la misma sea fructífera y eficiente, en donde los colaboradores también sean escuchados, según las herramientas que necesiten para desenvolverse en su labor diario.

Dentro de los 30 días hábiles, la primera semana comenzará la capacitación del personal el área de Coe Customer Experiencia y las tres siguientes estarán a cargo de la psicóloga contratada para tal fin.

A continuación, se brindará el diagrama de Gantt con lo explicado anteriormente:

Tabla Diagrama de Gantt 1

	2021						2022		
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
Relevamiento									
Capacitación Zonal1									
Capacitación Zona2									
Capacitación Zona3									
Capacitación Zona4									
Puesta En Practica									
Evaluación De Rdos									

(Fuente: elaboración propia)

Presupuesto de la capacitación:

- Licenciada en Psicología: \$2.540,00 por cada encuentro (Se llevarán a cabo en total 12 encuentros en los cuatro meses que se realizara la capacitación). Dicho valor está regido por el colegio de psicólogos de la provincia de Córdoba/Ley 8312. Y se mantendrá hasta finalizado el proyecto.
- Material elaborado para la capacitación por el profesional: \$20.000,00 (se abona por unica vez).
- Incentivo para el personal del área Coe Customer Experience que realizara y programara nuevamente la capacitación para la primera semana de cada grupo: \$2.000,00 (son tres personas).
- Incentivo para los colaboradores de única vez por \$1.500,00 (son 3047 personas).
- Honorarios para el profesional que se encargue de realizar una evaluación de resultados al final de la capacitación (psicóloga antes contratada): \$30.480,00

Los valores del presupuesto planteado son estimaciones propias de quien escribe, excepto las del colegio de psicólogos.

Proyecto de la tarjeta reciclable

La importancia de este plan hace referencia a seguir avanzando, en Naranja, sobre el cuidado del medio ambiente. Es una empresa que le ha dado mucha importancia a esta problemática que el mundo afronta hoy, la tarea pendiente que tiene es poder realizar una tarjeta reciclable.

En Argentina la entidad que está trabajando con este tipo de tarjetas es el BBVA, pero no hay información financiera al respecto. Por lo que se propone, para comenzar con este cambio es:

- Realizar una investigación sobre el tema al respecto, consultando a personas que se dediquen al reciclado y puedan dar pauta del material que se utilizaría para la fabricación.
- Poder consultar con ingenieros y diseñadores gráficos, que pertenecen a Naranja, que características debe contener la tarjeta, para que en una reunión de equipo se pueda llevar a cabo el proceso inicial del proyecto.
- Según un informe publicado por BBVA España el 93% de los clientes jóvenes consideran que todas sus tarjetas deberían ser sostenibles. Por lo que se piensa que llevando a cabo este proyecto se podría aumentar aún más las ventas en clientes de ese rango etario. (Medio ambiente en acción, 2020).

A continuación, se detallará el diagrama de Gantt:

Tabla Diagrama de Gantt 2

	2021		2022				2023
	3er trim	4to trim	1er trim	2do trim	3er trim	4to trim	1er trim
ESTUDIO DEL PROYECTO							
REUNION CON REFERENTES							
COMIENZO DE CAMBIO EN LA FABRICACION							
PRUEBAS							
LANZAMIENTO							

(Fuente: elaboración propia)

En lo que respecta al presupuesto de este plan, al no tener los datos financieros, se hace muy difícil poder realizar una proyección en números. Por lo que se estimará una inversión inicial para dar comienzo al mismo.

La inversión inicial es de \$3.500.000 en el 2022 y de otros \$3.000.000 en el 2023 con

su lanzamiento.

Ambos valores son estimaciones, sacadas de fuente propia.

Tabla del Presupuesto general de ambos planes

Presupuesto unificado de cada proyecto								
Descripción	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	2022	2023	TOTAL
Hrios Lic en Psicología	\$ 7.620,00	\$ 7.620,00	\$ 7.620,00	\$ 7.620,00		\$ 30.480,00		\$ 60.960,00
Material para la capacitacion	\$ 20.000,00							\$ 20.000,00
Incentivo para el personal área	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00				\$ 24.000,00
Incentivo para los colaboradores	\$ 4.570.500,00							\$ 4.570.500,00
Inversion para tarjeta reciclable						\$ 3.500.000,00	\$ 3.000.000,00	\$ 6.500.000,00
								\$ 11.175.460,00

(Fuente: elaboración propia)

Flujo de fondos, cálculo del VAN, TIR Y ROI

Una vez realizado el Flujo de fondos, arroja un VAN de \$11.402.165,41, con una TIR del 108%. La misma es mayor a la tasa LELIQ publicada por el BCRA del 38% y el VAN da un resultado positivo. Por lo que se concluye, con los resultados obtenidos, que el proyecto presentado es rentable.

Al realizar el cálculo del ROI, se puede observar que da un resultado de 195%, con lo cual se concluye que se recupera la inversión realizada en el proyecto y se obtiene una ganancia de este porcentaje. (Ver Anexo 1 y 2, pág. 28)

Conclusiones y recomendaciones

Al llevar adelante el análisis de la empresa Naranja, se advirtió que uno de los problemas principales tenía relación directa con el cliente. El cual no encontraba, en diferentes situaciones, una buena atención por parte de la organización. Esto se produjo a raíz de la situación que atraviesa el mundo, Covid-19, lo cual sobrepasó a la empresa en cuestiones de organización del personal. Los mismos se tuvieron que adaptar a una nueva forma de trabajo, más virtual y menos presencial.

Otro de los acontecimientos relevados se refirió a la falta de una tarjeta sustentable que tenga menos impacto perjudicial para el medio ambiente.

Ante estos problemas encontrados, se buscó diseñar un plan de capacitación para los colaboradores, lo que arrojaría como resultado una mejor predisposición del mismo en el trabajo, dotándolos de capacidades, habilidades y herramientas con una buena atención de calidad para el cliente.

También se planteó el diseño y fabricación de una tarjeta sustentable, que no cause daño al medio ambiente y atraiga a nuevos clientes.

Con el desarrollo de este trabajo, se ha buscado demostrar que llevando adelante acciones que disminuyan y/o solucionen los problemas planteados, la empresa contará con un camino diseñado para el crecimiento de su rentabilidad, de sus ingresos; como así también el apoyo de los clientes y de los colaboradores en el lapso 2021-2023, pretendiendo que se extienda esta mejora en un periodo mucho más largo.

Con esto se ha logrado visualizar la importancia que conlleva el análisis de la organización y su entorno, como así también el diseño de una planificación estratégica, ya que lleva a realizar varias acciones con un objetivo, en donde cada colaborador y la misma empresa trabajan para su logro.

Además de las acciones antes planteadas, se le recomienda a la empresa poder enfocarse en ciertas mejoras, que no pudieron ser tratadas en este trabajo, con el fin de potenciar su crecimiento.

En primer lugar, se sugiere la confección de un cuadro de mando integral, el cual permitirá llevar adelante un seguimiento, control y confección de las estrategias y operaciones desarrolladas, brindándole un enfoque global e integral a la empresa.

En segundo lugar, se aconseja poder revisar el interés en la financiación que otorga la empresa, el cual es elevado y se ha dejado de lado la cuota sin interés.

También se propone trabajar sobre la incorporación de nuevas tecnologías, como lo es el Big Data, que ayuden a la optimización de los procesos y a minimizar costos operacionales, brindando nuevas oportunidades.

FwEaCXVz

LWVhc3QtMSJHMEUCIGH5551E6%2BBQncaeOD9lzwaPg6dK04jpLR0SxPZoA5

StA iEA%2F3IfYIWA

Universidad Yacambu .<http://planificaci.blogspot.com/2016/07/planificacionestrategica-segun-autores.html>

Anexo 2 Datos para realizar flujo de fondos

DATOS PARA REALIZAR EL FLUJO											
DATOS DE LA EMPRESA NARANJA DEL AÑO 2020	INGRESOS 2020	\$	32.692.247,00								
	GATOS PERS	\$	7.686.171,00								
	IMP TASAS	\$	5.260.013,00								
	GATOS PUBL	\$	607.847,00								
	DEP DE ACTV FIJOS Y AMORTIZ	\$	1.809.235,00								
	OTROS EG	\$	6.877.452,00								
Tasa impuestos a las ganancias		35%									
TASA LELIQ BCRA		38%									
INFLACIÓN		2021	2022	2023							
		1,483	1,4	1,345							
		48,30%	40%	34,50%							
Plan de acción 1		ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-dic año 2022	2023		
Lic en psicología	\$	7.620,00	\$ 7.620,00	\$ 7.620,00	\$ 7.620,00						
Material	\$	20.000,00									
Incentivo	\$	6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00						
Hrios del prof a cargo de evaluar los rdos de la capacitacion						\$	30.480,00				
Incentivo para los colaboradores	\$	1.142.625,00	\$ 1.142.625,00	\$ 1.142.625,00	\$ 1.142.625,00						
	\$	1.176.245,00	\$ 1.156.245,00	\$ 1.156.245,00	\$ 1.156.245,00	\$ -	\$ 30.480,00				
Plan de acción 2		2021	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago/dic año 2022	año 2023
Inv inicial para el proy				\$	350.000,00	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00	\$ 1.750.000,00	\$ 3.000.000,00
	\$	-		\$	350.000,00	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00	\$ 350.000,00	\$ 1.750.000,00	\$ 3.000.000,00
PREMISAS											
Se toman referencia los datos del periodo 2020											
Los ingresos y egresos se ajustan con el coeficiente de inflación											
OBJETIVOS											
Generar un aumento del 15% en los ingresos con el 1er plan de accion											
Generar un aumento de los ingresos del 10% con el segundo plan											