

**Trabajo Final de Graduación - Licenciatura en  
Administración**

**Planificación Estratégica de TARJETA NARANJA**



**Universidad Siglo 21**

**Ferraris, Marcos Alejandro**

**DNI 36233859**

**Legajo ADM05628**

**Tutora: Rinero, Sofía**

**Ciudad de Córdoba**

**Agosto 2021**

## ***Resumen***

En el presente trabajo se realiza una propuesta para la empresa Naranja basada en el desarrollo de una estrategia de diferenciación. En la actualidad, Naranja es una empresa que ha logrado posicionarse en el sector financiero, habiendo establecido estrategias claves para lograr destacarse también en el segmento digital. Es en base a esto, y considerando que sus esfuerzos actuales están dirigidos a asegurar y ampliar el mercado nacional, es que se propone vincular la empresa Naranja con Córdoba X y la Asociación Córdoba Deportes.

El plan estratégico planteado tiene un horizonte de planeación de 2 años. En el mismo se definieron lineamientos competitivos y corporativos de la firma, teniendo en cuenta la visión y misión de la compañía. Cada objetivo que se desea alcanzar se acompaña de un plan de acción con los tiempos y recursos necesarios para su cumplimiento. El objetivo final que se pretende alcanzar es un incremento del 5% en la cartera de clientes para fines del año 2023.

Como resultado, se estima que, en un periodo no superior a dos años, Naranja se encontrará posicionada, en pleno crecimiento, y con posibilidades de expansión en su cartera de clientes.

***Palabras Claves:*** Planificación – Diferenciación – Córdoba X – Procedimentación – Deportes Extremos – Expansión

## ***Abstract***

In this work, a proposal is made for the Naranja Company based on the development of a differentiation strategy. At present, Naranja is a company that has managed to position itself in the financial sector, having established key strategies to also stand out in the digital segment. It is based on this, and considering that its current efforts are aimed at ensuring and expanding the national market, it is proposed to link the Naranja Company with Córdoba X and the Córdoba Sports Association.

The proposed strategic plan has a planning horizon of 2 years. In it, competitive and corporate guidelines for the firm were defined, taking into account

the vision and mission of the company. Each objective to be achieved is accompanied by an action plan with the time and resources necessary for its fulfillment. The final objective to be achieved is an increase of 5% in the client portfolio by the end of 2023.

As a result, it is estimated that, in a period not exceeding two years, Naranja will be positioned, in full growth, and with the possibility of expansion in its client portfolio.

## Índice

Introducción .....	4
Análisis de situación.....	6
<i>Análisis del Macroentorno</i> .....	6
<i>Análisis de Microentorno</i> .....	11
<i>Análisis interno de la empresa</i> .....	15
Marco teórico .....	19
Estrategia y Planificación estratégica.....	19
Diagnostico Organizacional .....	21
Plan de Implementación .....	24
Propuesta .....	24
Objetivo General .....	24
Objetivos Específicos .....	25
Planes de Acción .....	27
Presupuesto y ROI.....	29
Gantt.....	30
Conclusiones .....	31
Recomendaciones Profesionales .....	31
Bibliografía.....	33
Anexos.....	35

## Introducción

En la actualidad, en un entorno mundial cada vez más globalizado, dinámico y a su vez, con importantes desarrollos en el rubro tecnológico, donde los aspectos económicos son, en ocasiones, el principal motor o causante de los cambios, existen empresas que se ven obligadas a adaptarse al entorno para seguir funcionando. Aun así, cuando su posición de mercado es buena, es de suma importancia tener siempre presente hacia donde se quiere llegar como compañía, sin dejar de lado las metas y objetivos; o en su defecto; modificarlos teniendo en cuenta las circunstancias en las cuales las empresas se desenvuelven.

Mediante el presente trabajo se desarrollará una planificación estratégica de diferenciación orientada al marketing de fidelización y patrocinios de deportistas extremos locales con el fin de mejorar la posición competitiva de la organización elegida y a su vez ubicarla en el contexto en el cual se desempeña. La planificación estratégica es un método o proceso que consta de una serie de pasos a analizar con el fin de orientar a las compañías hacia el logro de sus objetivos.

Naranja es una empresa con más de 50 años de trayectoria. Fue fundada en el año 1969, en la Provincia de Córdoba, Argentina, por dos profesores de educación física, David Ruda y Gerardo Asrin. Lo que empezó como una casa de deporte, terminó siendo una de las empresas líderes en servicios financieros y no financieros. Su principal objetivo desde sus orígenes fue la continua mejora en la experiencia de sus clientes, creciendo a través de nuevos negocios basados en la tecnología. En 2005 se desarrolla la alianza con Visa, MasterCard y American Express. En el 2017 empieza a formar parte del Grupo financiero Galicia, el cual hoy en día es el titular del 100% de las acciones de la compañía.

Su proceso de expansión comenzó desde Córdoba Capital hacia el interior de la provincia, luego al Noroeste Argentino, siguiendo por el noroeste y después el Sur; con mucho esfuerzo lograron insertarse en Buenos Aires, primeramente, llevando sus pasos desde la periferia hasta la Capital. Actualmente es la principal emisora de plásticos a nivel nacional y marca líder en el interior del país.

Por otro lado, existe un inconveniente y radica a la gran cantidad de emprendimientos o empresas más grandes que se dedican a este tipo de negocio, algunas muy conocidas y podemos mencionarlas como Mercado Libre (Mercado

Pago), Uala. Esto genera un desafío para las empresas de generar ventajas competitivas y tener una cuota de mercado más grande que sus competidores. Actualmente NARANJA trabaja continuamente para superar este desafío estableciendo una diferenciación con sus competidores a través de un servicio orientado a la satisfacción del cliente, tiempos de entrega de plásticos más reducidos y mejoras relacionadas al servicios de asesoramiento comercial. A la vez acompaña esta política otorgando bajos costos de mantenimiento de cuentas y financiaciones beneficiosas para el cliente.

Uno de los casos más conocidos de éxito es el de Red Bull, una de las marcas Austriacas, más reconocidas y empresa líder en su industria a nivel global. Está presente en los 5 continentes y cuenta con 10.410 mil empleados. Sus propietarios Chalerm Yoovidhya y Dietrich Mateschitz tienen como su filosofía corporativa, desarrollar una empresa altamente productiva, sustentable y plenamente humana. A lo largo de los años se convirtió en uno de los modelos de negocio más exitosos de mercadotecnia y patrocinio de organizaciones y deportes extremos, con más € 7.931 millones en ingresos de la marca. Su principal razón de prestigio ha sido la gran puesta en valor del marketing empresarial, de su producto estrella. Para entrar a mercados en donde no se consumía esa bebida, uno de sus dueños, Dietrich Mateschitz, distribuía latas de bebidas gratuitamente a estudiantes universitarios como intento de publicidad viral. La estrategia dio frutos con el consiguiente aumento de ventas. Desde entonces, Red Bull ha sido conocido por su marketing agudo dirigido a profesionales jóvenes y urbanos, con base en campañas publicitarias en eventos deportivos y de entretenimiento. (Rabelo)

En el caso expuesto, Red Bull, se encontraron aspectos en común con el caso bajo estudio, Naranja X, el producto y servicio que las empresas analizadas prestan, como también el posicionamiento de marca en su mercado de origen. Relacionado al marketing se refleja como Red Bull desea mejorar la posición de la marca, en grupos objetivo como el sector joven, a su vez, proponiendo asociaciones con deportistas de elite e influyentes del sector deportivo.

## **Análisis de Situación**

### ***Análisis del Macroentorno***

Las tendencias del Macroentorno son de especial importancia en el proceso de formulación de las estrategias de mercado porque cualquier plan que hagamos tendrá que ejecutarse en una situación de escenario presente y futuro. (Ortiz, 2013, pág. 14).

El Macroentorno corresponde todas aquellas grandes fuerzas que influyen directamente en las empresas u organizaciones pero que son poco controlables por ellas mismas. Un cambio en una de las fuerzas puede influir en otras, consecuencia de la relación que existe entre ellas. Lo que tienen en común es que se trata de fuerzas dinámicas.

En esta sección se trabajará sobre el análisis de las variables del macroentorno de la empresa NARANJA X a través del análisis P.E.S.T.E.L. El mismo analiza variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales. Se considerarán las circunstancias que acontecen en el país en la actualidad y de qué manera tienen impacto en la compañía.

### ***Variables políticas***

En el contexto de incertidumbre actual, en el marco del avance del virus COVID19 sobre la economía argentina, el gobierno nacional, busca como principal medida política acelerar el ritmo de vacunación con el objetivo de lograr una campaña exitosa. La llegada de un cargamento de 819.200 dosis de Sinopharm ayer por la mañana y la entrega de 427.000 dosis de Sputnik V fabricadas en el laboratorio Richmond, la Argentina recibió un total de 50.261.120 de vacunas que sirven para seguir completando e iniciando esquemas de vacunación y avanzar en la ampliación de actividades de cara a la salida de la pandemia. (Argentina.gob.ar)

En ese marco, algunos funcionarios señalaron que la vacunación era "la única solución que tenemos" actualmente dado que "ya hemos visto que vacunando a los adultos hubo un menor número de internados y menor número de fallecimientos" por lo cual apuntan a mantener el ritmo de la campaña para "vacunar a la mayor cantidad de personas para lograr en poco tiempo la inmunidad de rebaño con las segundas dosis". (Telam)

Asimismo, el gobierno, reitero que como la pandemia no terminó hay que mantener los cuidados personales como el uso de barbijo, la higiene de manos, la distancia social, la ventilación cruzada en ambientes cerrados y las actividades en pequeños grupos de personas.

Por otro lado, 34.332.992 de argentinos deberán votar en las Primarias, Abiertas, Simultáneas y Obligatorias (PASO) que pondrán en carrera a los candidatos para las próximas generales para renovar las bancas de 24 senadores de ocho provincias y las de 127 diputados de todo el país, para configurar un nuevo Congreso con su equilibrio de fuerzas a partir de diciembre, con vistas a la segunda parte del mandato del Frente de Todos.

Si bien los ganadores y perdedores de los comicios 2021 recién se verán en las generales del 12 de noviembre, tanto el Gobierno como la oposición se juegan su futuro a corto plazo el lunes 13. Alberto Fernández, no es ningún secreto, puso la maquinaria oficialista para plebiscitar su gestión pandémica; y en Juntos (por el Cambio) quedará allanado el camino para un recambio de la jefatura del PRO a manos de Horacio Rodríguez Larreta o la sombra de Mauricio Macri tomará otra dimensión. (Sebastián Iñurrieta)

Para finalizar, ambas situaciones son las que están en miras en la gestión del gobierno nacional, acelerar el ritmo de vacunación y así disminuir los contagios y por otro lado pisar fuerte en las elecciones generales, donde se jugara la última carta y donde se definirá el rumbo del país.

### *Variables económicas*

La principal presión económica que tienen las personas hoy en día se debe a las altas tasas impositivas como así también a la cantidad de impuestos que existen. No se debe dejar de lado el problema de la creciente inflación que existe en el país. Según el INDEC (instituto nacional de estadísticas y censos) que toma como variable a analizar al IPC (índice de precios al consumidor) para el mes de Julio 2021 y último mes en análisis, el mismo fue del 3,0%, los principales rubros donde hubo mayor incremento en el mes fue Restaurantes y Hoteles (+4,8%) (INDEC, 2021). Cabe destacar la diferencia que existe entre inflación e IPC, la misma se debe a la cantidad de productos que cada índice toman en consideración para medir los incrementos en los precios.



En general muchas personas, especialmente la gente mayor de 55 años en adelante ha tenido que vincularse de una manera más estrecha con las tecnologías. Aquellos hombres y mujeres que no accedían a los productos y medios digitales están obligados a hacerlo. Sin embargo, estos comportamientos mencionados, ya estaban ganando terreno, simplemente se aceleraron.

El temor que sigue causando el contagio y la propagación del virus genera en los consumidores optar por la compra y pago digitalizado o de una forma donde haya menor contacto posible (contactless) como así también para los oferentes cobrar. El consumo a través de las plataformas y medios digitales aumentó. Como consecuencia de todo lo mencionado anteriormente es una gran oportunidad para Naranja dar a conocer TODOS los productos digitales de los que gran mayoría de sus clientes desconocen.

El gobierno argentino tomó una serie de medidas en beneficios de las pymes en este contexto que se detallan a continuación (Ministerio de Desarrollo Productivo, 2020): Créditos para el pago de sueldos a tasa fija del 24%; Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción; Créditos de BICE para MiPyMEs; Paquete de medidas para garantizar la producción; Prórroga de moratoria PyME Registro PyME; Suspensión temporaria del corte de servicios por falta de pago; Suspensión del cierre de cuentas bancarias; Contribuciones patronales; Suspensión de las comisiones por extracción en cajeros automáticos; Creación del Programa de Apoyo al Sistema Productivo Nacional; Extensión del plazo para presentar cheques; Extensión de Ahora 12; Congelamiento de alquileres y suspensión de desalojos; Medidas para exportaciones e importaciones; Medidas de transporte y logística; Medidas para establecimientos comerciales.

También es necesario destacar lo publicado en un informe del Banco Mundial y analistas económicos sobre la caída del PBI de Argentina. Las proyecciones del organismo apuntan a que ni el rebote de 2021, 2022 y 2023 acumulado logrará revertir la caída de 10% del año pasado. El impacto por los efectos de la COVID-19 estará seguido de una recuperación con un crecimiento El Banco Mundial prevé un crecimiento de 6,4% para 2021, de 1,7% para 2022 y de 1,9% para 2023. Se espera una respuesta del gobierno siga trabajando en materia de políticas públicas para apoyar a los más vulnerables, evitar una crisis financiera y proteger los puestos de trabajo.

Una de las mayores incertezas que atraviesa la economía argentina pasa por la eventual recuperación de la actividad, sujeta a la segunda ola de coronavirus, a las restricciones que el Gobierno adopte, al gasto que vuelque en asistencia y el ritmo de la vacunación. (Szafranko)

### *Variables sociales y culturales*

La devaluación del peso y sus impactos recesivos e inflacionarios tienen un efecto negativo sobre los indicadores sociales. La tasa de desocupación alcanzó el 10,2% según el último estudio del INDEC en el primer trimestre del año 2021, el índice de pobreza alcanzó un el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 31,6%; en estos residen el 42,0% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 7,8% de hogares por debajo de la línea de indigencia (LI), que incluyen al 10,5% de las personas. Esto implica que, para el universo de los 31 aglomerados urbanos de la EPH, por debajo de la LP se encuentran 2.926.890 hogares que incluyen a 12.000.998 personas y, dentro de ese conjunto, 720.678 hogares se encuentran por debajo de la LI, e incluyen a 3.007.177 personas indigentes. (INDEC, 2020)

### *Variables tecnológicas*

En la actualidad y gracias al avance de la tecnología será de vital importancia el uso de nuevas herramientas como lo es Internet, como un medio que los comerciantes pueden utilizar para realizar sus pedidos, realizar pagos, enviar dinero y de esta forma optimizar su tiempo.

Es indudable que los e-commerce se han convertido en alternativas interesantes para el emprendimiento. Esto se debe, entre otros factores, al incremento considerable de las transacciones en Internet a nivel global. En los últimos tiempos se puede identificar el éxito del comercio electrónico y teletrabajo. De hecho, en 2019, las ventas minoristas de comercio electrónico en todo el mundo ascendieron a 3.530 millones de dólares, y se espera que en 2022 esta cifra crezca a 6.540 millones de dólares. (Érico Mafra)

Por otro lado, durante el aislamiento preventivo, comenzaron a utilizarse plataformas de videollamadas como Zoom, Microsoft Teams, Google Meet, Skype y WhatsApp, las mismas han crecido notablemente durante el segundo trimestre de

2020 y se han posicionado como plataformas indispensables para el teletrabajo y esparcimiento. (INFOTECHNOLOGY)

Para finalizar, la masificación del uso del teléfono celular al igual que el de Internet como medios para la realización de transacciones de todo tipo hacen que el comercio crezca, y se transforme como un medio indispensable para las personas y empresas dentro de cualquier ámbito.

### *Variables ecológicas*

Sin dudas lo que respecta a temas ambientales ha cobrado importancia en relación a las prácticas empresariales, el consumo de energía y de agua, la cantidad de materiales desechados, las emisiones de CO<sub>2</sub>, los materiales posibles de reciclar, son elementos en análisis para dichas variables. La responsabilidad empresarial con respecto al ambiente es actualmente muy importante.

En la actualidad, realizar actividades de índole ecológica sin dudas que mejora la imagen de una empresa; a su vez que los clientes premian el compromiso de las empresas por el medio. El compromiso medioambiental es un bloque imprescindible para que las empresas innoven en pos de ser competitivas en una economía global, además de ser un vehículo social para el fomento de buenas condiciones laborales y del desarrollo sostenible. A partir de la pandemia el mundo entero comenzó a hablar acerca del “respiro” que causa para la naturaleza dicho acontecimiento, ya que la actividad humana se redujo, se produjo un brusco e importante descenso en la contaminación atmosférica y hay más espacio para la naturaleza.

A lo largo de los años, la digitalización y la sostenibilidad ambiental parecen ser no compatibles, pero varias empresas de todo el mundo han demostrado que la tecnología digital y medioambiente pueden convivir armónicamente y además generar resultados beneficiosos para todos (Cambio16). Algunos cambios como el “Papeleo Digital” y el “Big Data Ecológico”, han logrado la posibilidad de manejar de manera digital facturas, declaraciones, certificados y toda clase de documentos ha contribuido a disminuir el uso del papel y su huella sobre el medio ambiente y como así también el manejo de macrodatos o big data que se ha aplicado a campos como la meteorología o la ecología. La información obtenida es clave para desarrollar algoritmos y sistemas que ayudan a analizar los problemas medioambientales y buscar soluciones a partir de una perspectiva más amplia.

### *Variables legales*

Ley 27.555 (2021) la ley de teletrabajo modifica la ley de Contrato de Trabajo para regular los derechos y obligaciones de las partes en la relación laboral que se desarrolla a distancia. La misma entró en vigencia a partir del 1 de abril del 2021. El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación es la autoridad de aplicación de la ley de teletrabajo.

. Sin embargo, no se ha dictaminado ninguna ley civil y comercial o impositiva que especifique un tratamiento distinto a quienes desarrollan un comercio tradicional (presencial, un lugar físico) de quienes desarrollan negocios online o desde su hogar. (Ley 27.555, 2021)

Por otro lado, la resolución conjunta 4/2021 que el Gobierno publicó en el Boletín Oficial a principios de abril, la cual establece que "los empleadores podrán convocar al retorno a la actividad laboral presencial a los trabajadores que hubieren inoculado", es decir hubieren recibido al menos la primera dosis es también una disyuntiva, existe un "vacío legal" respecto a quienes, teniendo la posibilidad, decidieron no vacunarse. La inoculación contra el Covid-19 es opcional, y ni el Gobierno Nacional ni un empleador pueden obligar a quién no desee vacunarse a hacerlo.

### *Análisis de Microentorno*

De la misma manera que las empresas están expuestas a variables que no controlan y que afectan el negocio, también están expuestas a otras variables que sí controlan. Estas últimas, también afectan al negocio y se deben identificar, analizar y entender. Recursos humanos, marketing, el portafolio de productos, tecnología (interna), finanzas, ventas, infraestructura u operaciones son ejemplos de variables internas que controla la organización y que afectan a la empresa. (Leiva, 2015)

Para llevar a cabo el análisis del Microentorno se implementará el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter. Las mismas incluyen tres fuerzas de competencia horizontal: amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia vertical: el poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes. (Robbins & Coulter, 2014)

### *Poder de negociación de los proveedores*

En este índice se puede sostener que el poder de negociación de los proveedores es bajo. Hay dos tipos de proveedores; los de producción y los de soporte. Es necesario la correcta elección de los proveedores en el sector financiero ya que se maneja información delicada y mucho dinero. Los mismos, son los aliados para lograr el impacto positivo.

De acuerdo con la observación del mercado, Naranja posee una estrategia que le permitirá poder lograr negociaciones eficientes con los potenciales proveedores, y en caso de no ser convenientes, una de las opciones con las cuales siempre cuenta la empresa es brindar soporte desde la casa matriz en Argentina. Por ende, y teniendo en cuenta la infraestructura de Naranja, se considera que el poder de negociación de los proveedores es medio dimensionando el proyecto planteado por la empresa a mediano y largo plazo.

### *Poder de negociación de los compradores*

Este aspecto de la herramienta depende de la presión que los clientes ejerzan sobre la empresa, en cuanto a plazos de pagos, tiempos de entrega, precios. Naranja posee dos tipos de clientes, las personas y los comercios amigos. Los clientes se encuentran en el centro de sus decisiones, son líderes en crearles una excelente experiencia; consideran que cada interacción que los mismos realicen en los canales de Naranja sea simple, satisfactoria y genere el mejor vínculo con la marca.

Además de todo lo mencionado poseen una gran cantidad de competidores (aunque sean líderes en Argentina); el consumidor y los comercios amigos no tienen la oportunidad de discutir ni las tasas de interés, ni de retenciones, ni de comisiones y los plazos de pago y cobro están estipulados y son inamovibles. Queda a responsabilidad del demandante aceptar o rechazar las mismas. Por lo tanto, se considera que este índice es bajo.

Uno de los factores claves en relación a los potenciales clientes dentro del rubro de los deportes extremos, es en primer lugar que son personas muy jóvenes que recién están incursionando en el rubro de los deportes, y pudiendo negociar contratos con ellos y sus representantes de manera temprana, se lograrían buenos resultados a largo plazo. En segundo lugar, se pudo observar que muchos de los potenciales

clientes no poseen productos financieros, con lo cual brindar este tipo de productos con es una herramienta que capta clientes y disminuye su poder de negociación

### *Amenaza de productos sustitutos*

Hace referencia al ingreso potencial de nuevos productos y servicios alternativos a los que producen o venden en la industria. El índice de esta fuerza es muy elevado. Con el avance tecnológico el sustituto se va posicionando sobre el otro hasta sacar al producto original del mercado. Hoy en día la empresa considera como sustituto de su producto principal: las billeteras virtuales.

Los consumidores de los servicios financieros eligen sustituir, existe una cierta infidelidad a las marcas, ya que optan por los servicios y productos más innovadores, simples, ágiles y de menor costo, y que ofrecen mejor relación precio/beneficios. Para el cliente no tiene costo alguno o si lo hubiere es muy bajo, dejar de consumir un producto/servicios y optar por consumir su sustituto.

En el ámbito tecnológico y de servicios financieros los productos sustitos son difíciles de encontrar, principalmente por la rápida evolución como el incremento acelerado de nuevas tecnologías. Actualmente, un sustituto que está ganando terreno tanto en Argentina como en el resto del mundo, y que se presenta como sustituto directo del mercado financiero tradicional son las criptomonedas y todo el mercado que se ha desarrollado alrededor. Sin embargo, a pesar de su rápida evolución y crecimiento, no logra insertarse de manera significativa y competitiva en todo el mercado.

### *Rivalidad entre competidores*

Naranja compite directamente con grandes empresas que ofrecen sus mismos servicios, siendo su principal rival Mercado Libre. Actualmente existe una disputa por quien realiza el negocio millonario y capta el enorme nicho de la población no bancarizada. Entre sus principales rivales se encuentran: **Bancos Privados:** Banco Santander Río, Macro, Nación, BBVA, Banco Ciudad, Banco de Córdoba, Banco Patagonia, Superville, Banco Hipotecario. **Tarjetas de Crédito:** Tarjeta Cordobesa, Tarjeta Cabal, Carta Franca, Diners. Y **Plataformas digitales:** Mercado Libre, Uala

Cada uno de ellos están ubicados estratégicamente a lo largo de la Provincia de Córdoba y el resto del país, también ofrecen servicios de excelencia. Es en la forma

en la que ofrecen sus servicios y en la innovación de sus productos donde radica la diferenciación. Es por todo ello que el índice de esta herramienta es alto.

En lo que respecta al mercado uruguayo, como ya se mencionó previamente, los competidores locales poseen como principal desventaja que muchos de sus productos y servicios no logran internacionalizarse. Algunos de los competidores actuales son: BBVA, Itaú, Santander, Mercado libre, Mercado Pago.

### *Amenaza de nuevos competidores*

Es una de las fuerzas más que se usa en la industria para detectar empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado. Este tipo de amenazas pueden depender de las barreras de entrada. Hay 6 tipos de barreras diferentes: la economía de escalas, la diferenciación, el requerimiento de capital, el acceso a canales de distribución o las ventajas de los costos independientes. (Leiva, 2015)

El mercado o el segmento son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Para introducirse en este rubro al nivel de las grandes compañías es necesaria una inversión muy grande en infraestructura; esto no quita que pequeñas compañías también puedan introducirse y ser competitivas, pero no tendrán las posibilidades y los accesos que posee una empresa grande. Otro modo de ingresar al sector es por medio de la representación de una marca en particular y para ello es necesario cumplir con los requisitos de esa marca específica.

Las barreras de entrada de nuevas organizaciones con características económicas y servicios similares son muy altas; es decir que el riesgo que corre la organización en análisis es muy bajo. Competir con Naranja, quien es considerada la empresa líder del sector y de la Argentina, implicaría realizar grandes inversiones de capital, a su vez, los elevados costos tecnológicos necesarios para desarrollar productos digitales que estén a la altura para competir con los servicios del sector son amplios, como también grandes inversiones en marketing para lograr el posicionamiento serán necesarios, por lo tanto, resulta difícil poder incorporarse al mercado.

### ***Análisis interno de la empresa***

La herramienta para el análisis interno de cada unidad estratégica de análisis que Porter propone es la cadena de valor. El modelo de la cadena de valor (ver anexo A) considera a la empresa como un conjunto de funciones de producción discretas pero relacionadas; cada función de producción consume factores y genera mayor valor para el producto.

### ***Actividades primarias***

#### ***Logística interna***

En este aspecto se encuentran dos factores importantes de logística interna, los clientes y los comercios amigos. En cuanto a los clientes, campo aprovechablemente extenso, los mismos acceden a los distintos tipos de servicios ofrecidos por Naranja a través de la visita a las sucursales físicas como también en los canales digitales. Para Naranja los clientes son el centro de sus decisiones, por ello, es de gran importancia destacar el gran esfuerzo que realiza la empresa para mejorar continuamente la experiencia del cliente, y que el mismo se sienta feliz, satisfecho y su consumo de los servicios sea con/de calidez y calidad.

Actualmente, podemos segmentar a los clientes; demográficamente ya que los mismos utilizan Naranja a lo largo de todo el país y a nivel internacional también. Socioeconómicamente, las personas que eligen consumir los servicios de la organización son las de clase media; una segmentación por género, etario y ocupacional. Por su parte, se encuentran también los comercios amigos, quienes se adhieren a Naranja para ofrecer sus productos a sus propios clientes, a través de la utilización de los servicios de Naranja., comprometiéndose con la gestión empresarial orientada a la sustentabilidad.

#### ***Operaciones***

Dentro de las actividades de creación de valor que encontramos en Naranja las más importantes son; tarjetas de crédito, los préstamos, la App Naranja y Naranja online (sucursal virtual de autogestión), Tienda Naranja (plataforma de comercio electrónico), los seguros y asistencias, Naranja Pos (lector conecta por bluetooth celular o Tablet permite cobrar con cualquier tarjeta), los productos editoriales, entretenimiento, viajes, y Naranja X.



### *Logística externa*

En relación a la logística Externa, Naranja posee una estructura de seguimiento personalizado a sus clientes por medio de sus canales digitales, comunicándoles beneficios, descuentos, distintas promociones y los nuevos productos y servicios disponibles, entre otros. Estas actividades permiten a Naranja crear vínculos sostenibles y que el cliente este actualizado constantemente.

### *Marketing y ventas*

Incluye aquellas herramientas de cross-selling que posee Naranja con el fin de incrementar sus ventas y mantener su gran posicionamiento en el mercado. La empresa considera que ampliando el rango de formato y de canales logrará sobresalir allí donde están los usuarios. Actualmente Naranja difunde sus productos y servicios a través de la omnicanalidad, la innovación y la transformación digital. A lo largo de su historia Naranja ha patrocinado a muchas organizaciones, fundaciones, entre otras. En el año 2011 hasta el año 2015, fue sponsor oficial de la Selección Argentina. En el año 2017 se rediseñó la identidad de Tarjeta Naranja y pasaron a llamarse Naranja. El reconocimiento de marca lo ha ido construyendo a lo largo de los años, ya que tiene más de 50 años de trayectoria en el rubro.

En la Web, en las redes sociales, plataformas virtuales y en las aplicaciones móviles, la presencia es abundantemente fuerte. La empresa tiene su página institucional, la aplicación App Naranja, una sucursal virtual de autogestión (Naranja Online), una plataforma de comercio electrónico (Tienda Naranja). Las compras que se realiza realizan casi sin restricciones. Es decir, no se exigen volúmenes mínimos de compras, pero si topes máximos de acuerdo a la situación crediticia, tributaria y legal del ente o persona. Asimismo, Naranja realiza campañas informativas para concientizar sobre la ciberseguridad a sus colaboradores, clientes y al público en general. Este es uno de los eslabones que mayor valor aporta a la cadena de valor, debido que la empresa invierte recursos de manera considerable en estas actividades a lo largo de su historia

### *Servicios post ventas*

Naranja brinda un servicio diversificado alineado al propósito de facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona. Los clientes pueden acceder a la

contratación de los productos y servicios de Naranja o en definitiva para cubrir sus necesidades desde cualquier lugar, a través de canales online, líneas directas, redes sociales, las 24 horas del día o simplemente asistiendo a las sucursales más cercanas.

Naranja se anticipa a las necesidades de sus clientes, para poder así ofrecer servicios que solucionen y faciliten la vida de las personas y lo hacen escuchando su voz a través de numerosos canales.

## ***Actividades de Soporte***

### ***Infraestructura de la empresa***

Para Naranja es relevante este aspecto de la cadena de valor debido que, para ofrecer la mejor experiencia al cliente, por la enorme cantidad de consumidores, posee distintos tipos de sucursales adaptadas a cada una de las ciudades a las cuales presta sus servicios, como los locales MUN (ciudades de pocos habitantes), Casas Naranja (ciudades más grandes) y teniendo en cuenta que sus negocios están basados en nuevas tecnologías, ha desarrollado las llamadas sucursales del futuro, donde la atención personal se realiza a través de interacciones digitales. Debemos tener en cuenta que lo que los clientes esperan de ellas es recibir atención rápida, simple y personalizada, es por ello que las mismas se encuentran instaladas estratégicamente a lo largo y ancho de toda la República Argentina y poseen una extraordinaria accesibilidad con rampas de acceso, sanitarios adaptados y ascensores para todo el público en general.

Además de ello, Naranja, cuenta con 3400 colaboradores, a quienes le realiza capacitaciones continuamente, para que el personal de contacto posea las habilidades y sean educados para exceder las expectativas de los clientes.

Es necesario destacar la conformación de la Gerencia de Compliance, orientada al desarrollo de actividades de control de cumplimiento tanto del código de ética y convivencia de la empresa, como de las normas vigentes en la sociedad, y tanto por parte del personal interno, como de los diferentes actores externos con los cuales se vincula la empresa (Proveedores, Clientes, etc.).

En el caso de Naranja, los directores aprueban, gestionan y certifican la implementación de la estrategia, impulsando la búsqueda compartida de objetivos que se alineen a la visión, misión y propósito de la empresa. Asimismo, la sustentabilidad

está avalada por el liderazgo del directorio. La compañía esta edificada sobre valores como la responsabilidad, lealtad y honestidad, convencida de lo importante que es asegurar una cultura de la ética. El aspecto más visible e imponente de Naranja es su cultura organizacional, basada en valores como la alegría en el trabajo, puertas abiertas, mejora continua y pirámide invertida.

### *Gestión de recursos humanos*

Para Naranja, Recursos Humanos es el atributo central para que se alcancen los buenos resultados. La estrategia pasa por sostener la cultura organizacional por medio de los líderes. Hay una política de promoción interna, que brinda posibilidades de crecimiento en la empresa. Naranja acompaña a sus colaboradores para que se desarrollen y lideren su vida a nivel profesional y personal ya que ésta siempre ofrece nuevos cargos a actuales empleados antes de realizar una búsqueda externa. Ofrece también más de 140 cursos virtuales de capacitaciones, los cuales puede acceder todo el personal de la organización través de la plataforma, Espacio N.

Es importante destacar también, que la organización ha sido premiada como la mejor empresa para mujeres en la Argentina y así mismo la han considerado como una de las 15 mejores empresas para trabajar en América Latina y el Caribe. Por otro lado, utiliza también su Casa Naranja para la realización de charlas innovadoras con el objetivo de fidelizar a sus colaboradores y al mismo tiempo captar nuevos talentos. Finalmente, la organización ha desarrollado un nuevo modelo de gestión del desempeño (Feedback 360°) con el objetivo de promover charlas para el diseño y acuerdo de metas compartidas entre líderes y colaboradores y simultáneamente realizar devoluciones para el perfeccionamiento del trabajo diario de cada colaborador.

### *Desarrollo tecnológico*

A partir del año 2019, Naranja comienza a instalar más de ocho sucursales del futuro y en otras 12 extendieron un plan de incorporación de terminales de autoconsulta para fortalecer la migración hacia canales digitales y mejorar la atención al cliente, es decir sean simples, intuitivas y facilitadoras para el cliente. A su vez, en el mismo tiempo lanzaron su propia Fintech, conocida como Naranja X, esta aplicación (disponible para Android y iPhone) cuenta con una plataforma que permite enviar o recibir dinero, realizar pagos, recargar de celular y tarjetas de transporte, comprar y vender dólares. Para finalizar, continúan desarrollando proyectos de

evolución digital, con la finalidad de aumentar su porfolio de productos y servicios basados en tecnología.

### *Compras*

Desde Naranja buscan crear una relación mutuamente beneficiosa con los proveedores, y así generar un impacto positivo para potenciar la sustentabilidad. Es por ello por lo que Naranja realiza una minuciosa y buena selección de los proveedores. Los mismos se dividen en dos grupos. Por un lado, se encuentran los proveedores de producción, quienes ofrecen insumos y servicios para el core de la compañía y por otro lado los proveedores de soporte, esencialmente necesarios para la operatoria de la empresa.

### **Marco teórico**

El desarrollo del marco teórico consiste en plasmar la teoría que va a fundamentar el proyecto con base al planteamiento del problema que se ha realizado. Aporta el marco de referencia conceptual necesario para delimitar el problema, a la vez que permite una mejor comprensión de los contenidos para el lector. Es relevante presentar teorías, autores y conceptos para definir el plan estratégico y los pasos a seguir para su elaboración. Seguido se desarrollará lo que respecta a teorías de los análisis de los entornos e interno.

### *Estrategia y Planificación estratégica*

Los autores Stephen Robbins y Mary Coulter plantean en su libro “*Administración*” (2014 – 12ª edición), una definición de estrategia orientada hacia modelos de negocios. Los mismos la desarrollan como los planes que determinan cómo logrará la organización su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus objetivos.

Con lo que respecta a planificación estratégica, en su obra “*Administración Estratégica*” (2011), los autores Hill y Jones, han diseñado un modelo de planeación estratégica formal general de cinco pasos:

1. *Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.*
2. *Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.* Esto es posible llevarlo a cabo a través de una

investigación sobre el macroentorno, denominado dicho proceso análisis PESTEL, que consiste en el análisis del entorno macroeconómico de una empresa. Es un análisis muy útil para elaborar un plan estratégico como el que se está llevando a cabo ya que analiza variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales. Este análisis permite reconocer los factores externos a una empresa sobre los que no podemos tener influencia, pero al tener información sobre ellos permite aminorar los efectos de las amenazas e incrementar los efectos de las oportunidades.

Para el análisis del microentorno las 5 fuerzas de Porter es la herramienta elegida. Es un modelo de gestión empresarial desarrollado por Michael Porter, que analiza un sector en función de cinco fuerzas existentes a través del análisis y la identificación. Esto permite a la empresa conocer la competencia que tiene el sector en el que opera. Así, se puede realizar un análisis con el objetivo de hacer frente a la situación. Se comienza desarrollando la visión de la empresa. Después se establece la estrategia necesaria para cumplir la visión de la empresa. Hay que tener en cuenta desde los factores cuantitativos y cualitativos hasta el poder y la jerarquía dentro de una empresa.

3. *Analizar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.* En este paso, la cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico desarrollada también por Michael Porter que ayuda a determinar ventajas competitivas de la empresa. Con la cadena de valor se consigue examinar y dividir la compañía en sus actividades estratégicas más relevantes a fin de entender cómo funcionan los costos, las fuentes actuales y en qué radica la diferenciación. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización.

4. *Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas.* La base de este desarrollo es la implementación de una planificación estratégica con el fin de mejorar la posición competitiva de la organización elegida y a su vez ubicarla en el contexto en el cual se desempeña.

5. *Implementar las estrategias.*

Otro autor importante que desarrolla el concepto de planeación estratégica es el español José María Sainz de Vicuña Ancín, el mismo, menciona sobre la

importancia de generar planes estratégicos y en traducirlos a acciones concretas, con plazos determinados: planteando fecha de inicio y final, estableciendo responsables de la acción y del control, recursos materiales, humanos y/o tecnológicos, formas de financiar las acciones y presupuestos.

Para Hill, Jones & Schilling (2015), existen cuatro tipos de estrategias: Estrategias funcionales: aquellas orientadas a mejorar el desempeño de las operaciones de una organización. Estrategias de negocio: buscan lograr una ventaja competitiva y posicionamiento, mediante distintos escenarios industriales. Estrategias globales: abordan la forma de expandir las operaciones fuera del país, logrando una ventaja competitiva global. Estrategias corporativas: busca determinar en qué negocio se debe participar para lograr maximizar la rentabilidad y el incremento de las utilidades de la empresa a largo plazo. (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

A su vez, dentro de las organizaciones pueden surgir, además, estrategias corporativas como lo son la integración vertical, horizontal y outsourcing estratégico. La integración vertical se refiere al ingreso a nuevas industrias para agregar valor al negocio central, facilita las inversiones en activos especializados, es decir invertir en tecnología avanzada para desarrollar productos de mejor calidad, logrando así reducir la estructura de costos o una fortalecer su ventaja competitiva a través de la diferenciación de sus productos. Por otra parte, encontramos a la integración horizontal, que se refiere “La integración horizontal es el proceso por el cual una empresa adquiere o se fusiona con competidores de la industria para alcanzar las ventajas competitivas que se derivan del volumen grande y el alcance de las operaciones” (Hill, Jones, y Schilling, 2015). La misma crea crecientes economías de escala y al fusionarse con otras empresas ofrece una mayor variedad de productos a un precio combinado, y las empresas obtienen mejores beneficios a su poder de negociación con proveedores y clientes, disminución de rivalidad competitiva, entre otras.

### **Diagnostico Organizacional**

Teniendo en cuenta los aspectos externos, el mayor problema de hoy en día a nivel económico es la pandemia causada por el Covid-19 desde principios de 2020, nadie contaba con que llegaría un virus que forzaría a millones de personas a recluirse

en sus hogares y cambiar considerablemente sus modos de consumo y la forma en que realizan sus compras, beneficiando en cierta forma con ello a los distintos negocios que presentan la opción de compras en línea y dando un empujón general a todo el concepto del comercio electrónico.

Este acontecimiento tuvo efectos negativos en el sector económico en general ralentizando su crecimiento, pero en el caso de Naranja, la empresa logró innovar y cambiar las estructuras tradicionales de trabajo, y pudo convertir una amenaza como lo es todavía el aislamiento y restricciones por Coronavirus, en una oportunidad para disminuir costos, reestructurar la infraestructura, adoptar la metodología de teletrabajo o trabajo remoto como parte de la cotidianidad de la organización, y todo sin ver afectados los resultados laborales de la mayoría de sus empleados.

En lo que respecta al mercado en el cual se encuentra inserta Naranja, es importante destacar que los clientes cambiaron no solo los medios de consumo, pasando de lo físico a lo digital, sino que también cambiaron sus hábitos de consumo, la forma y los productos y/o servicios que consumían. Si bien Naranja pudo aprovechar esta situación para imponer sus productos digitales como Naranja X (Fintech) y su Tienda Naranja, compite con grandes plataformas como Mercado Libre y Uala, por lo cual debe hacer un esfuerzo extra para sostenerse activa.

Considerando que las últimas estrategias abordadas por la empresa son de integración vertical como horizontal, donde se busca abarcar mayor cantidad de actividades de la cadena productiva de valor como también ampliar su cartera de productos y servicios, actualmente se encuentra trabajando en una estrategia de comercialización orientada al cliente aprovechando el posicionamiento de la empresa, las nuevas tendencias y sus servicios focalizados a la satisfacción de los mismos incluyendo servicios financieros y no financieros.

Respecto al tema de los hábitos de consumo, el cambio más claro es el que más personas han tomado la decisión de optar por las compras a través del uso de la tecnología para evitar salir a la calle y exponerse al coronavirus, comportamiento catalogado como oportunidad para la empresa. Las plataformas eCommerce y tiendas virtuales se han convertido en una herramienta necesaria para posicionarse como líderes en el mercado, permitiendo ampliar la cartera de clientes llegando a mercados

inaccesibles o reducir costos en los procesos habituales, teniendo relación directa con la rentabilidad de una compañía.

Por otro lado, lo que también es un hecho, es que las personas luego del ASPO (Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio) han vuelto a salir a la calle para volver a vivir su vida normal, realizando compras de manera presencial, volviendo a sus lugares de trabajo, como así también realizando deportes y aprovechar el aire libre. Este escenario ha logrado destacar la importancia que tienen los aparatos recreacionales que necesita el ser humano para lograr una vida digna, sana y plena. El fomento de las actividades deportivas, son necesarias para todas las personas, y sin duda, Naranja X lo ha hecho de manera correcta, fomentando acuerdos con la AFA (Asociación Argentina de Fútbol) consolidando relaciones desde 2011 en adelante. La participación en el sector fue notoria llegando a grandes eventos deportivos como Copa América Chile 2015, los JJOO de Río de Janeiro 2016 y el Mundial de Rusia 2018. En su momento la campaña 1 (un) gol un potrero fue clave para impulsar nuevos espacios deportivos así fomentar los valores de Naranja X, como el respeto, la amistad y el trabajo. Lo que buscamos ahora es empezar de abajo, fomentando el deporte desde los más pequeños, realizando concursos, eventos deportivos y extremos. Sumado esto a la trayectoria que tiene Naranja X dentro del sector de deportivo, donde se inició, puede ser un puntapié inicial para nuevas políticas de incentivo al marketing de fidelización y a patrocinios de deportistas extremos locales.

Los principales frentes con los que se presenta la empresa tienen que ver con organización y puesta en marcha de esta unidad de negocio, pero no incurriría en elevados costos de logística, sabiendo que se espera obtener buenos beneficios en relación con el rubro. Según lo estudiado y analizado se podría realizar un puntapié inicial en Córdoba y luego podría ser llevado a nivel nacional. Por otro lado, existen diferentes organizaciones que están buscando ayuda para fomentar el deporte, uno de ellos es CBA X, una organización sin fines de lucro, perteneciente a la Asociación Córdoba Deportes que ayuda a deportistas a poder progresar en sus disciplinas y explotar su talento al máximo. Se espera que mediante la implementación de la unidad de negocio y asociándose a dicha organización, se logre incrementar la cartera de clientes, ya que la mayoría de estas personas no están bancarizadas, permitiendo ampliar la línea de sus productos a este sector.



## *Plan de Implementación*

### **Propuesta**

Frente a los escenarios turbulentos en la Argentina, en donde predomina una alta inflación, sumado a un alto nivel de incertidumbre, en donde hay una fuerte volatilidad cambiaria y una crisis que se profundiza más con la pandemia de Covid-19, y siendo Naranja una organización nacional fuertemente posicionada en el sector financiero y no financiero del país, aunque todavía podría crecer más dentro del mismo y sus productos digitales se encuentran en plena etapa de crecimiento en su ciclo de vida; se propone a Naranja llevar a cabo una estrategia de diferenciación orientada al marketing de fidelización y patrocinios de deportistas extremos locales. Con el fin de mejorar la posición competitiva de NARANJA X y a su vez ubicarla en el contexto en el cual se desempeña lo más factible es asociarse a delegaciones cordobesas, como la asociación Córdoba Deportes – Córdoba X y afines, logrando relaciones sólidas y duraderas.

### ***Objetivo General***

- Lograr un incremento mensual del 5% en la cartera de clientes, a través del diseño de un plan estratégico de diferenciación introduciéndose en el mercado de los deportes extremos, partiendo de una base de 49.700 afiliaciones para diciembre 2023.

Justificación: Actualmente Naranja realiza 71.000 cuentas nuevas mensuales en todo el territorio argentino de productos y servicios digitales, y 31.000 nuevas tarjetas a nivel nacional, de acuerdo con datos brindados de manera informal por el Gerente de Recursos Humanos de Naranja. Considerando la ventaja competitiva que presenta Naranja en sus productos, tanto plásticos como digitales, y la posibilidad de incluirse como un producto de acceso a los deportes extremos se considera que la empresa iniciar el primer mes de desembarco con 4.100 nuevas aperturas de cuentas, distribuidas entre cuentas (60%) y tarjetas (40%), puede ser una estrategia exitosa que le permitirá una escalabilidad paulatina a futuro en el ámbito deportivo.

Actualmente naranja logra una afiliación del 0.23% del total de ciudadanos argentinos, contemplando una base de 44 millones de habitantes y en un mercado donde ya está establecida. Teniendo en cuenta que la Asociación Córdoba deportes y CBA X tiene aproximadamente 50 asociaciones deportivas en diferentes y variadas

disciplinas (aire, tierra, agua), se establece una meta de afiliar el equivalente a 0.50% de sus miembros.

### ***Objetivos Específicos***

- Formar el equipo de empleados que desarrollaran las actividades comerciales de Naranja en la nueva sucursal en las inmediaciones del estadio Mario Alberto Kempes, para Julio 2022.

*Justificación:* Dado que Córdoba cuenta con 3.798.200 habitantes y gran parte de su población se aglomera en las inmediaciones del Estadio Mario Alberto Kempes por su gran espacio para realizar variadas y diversas disciplinas en el ámbito del deporte, se instalará un nuevo local Naranja, con una infraestructura acorde para cubrir la demanda, de fácil acceso y con alto impacto tecnológico.

Considerando que este nuevo local deberá contar con personal de administración, comercialización y venta, atención al cliente, tecnología, será fundamental que la empresa pueda realizar un buen proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal. De acuerdo con lo planteado previamente, la estructura del local como la cantidad de aperturas mensuales propuestas, la empresa requerirá que en el local se cuente con una infraestructura de recursos humanos compuesta por 8 personas, que deberán ser capacitadas, formadas y alineadas a la política empresarial. La organización, posee plataformas digitales, con alcance a todos los miembros de la empresa, donde se realizan capacitaciones virtuales y se desarrollan cursos de varias índoles, disponibles a toda hora.

- Desarrollar un plan de Marketing Integral para la nueva sucursal Naranja X, en el Parque del kempes, para Julio 2022.

*Justificación:* Para lograr los objetivos propuestos previamente es fundamental que la empresa logre posicionarse en esta nueva plaza, por lo cual es clave que logre desarrollar un plan de comunicación, promoción y marketing no solo para la ciudad de Córdoba, sino también para todo el territorio nacional, donde se quiere hacer presente. Comunicar este emprendimiento en el mercado local,

impulsara a los usuarios nacionales acceder a beneficios, participar en torneos y competencias.

En el contexto actual de alta digitalización, será fundamental que la empresa desarrolle acciones en redes sociales, promociones en los principales canales de comunicación en Córdoba, y que se asocie a influencers o empresas que actualmente puedan ser claves para el posicionamiento de Naranja.

- Lograr una venta mensual de 7.900 afiliaciones para Diciembre del 2023.

*Justificación:* Dado que Naranja tiene ya desarrollados sus productos digitales, posee alta digitalización de los servicios financieros, y que en la Asociación Córdoba deportes y CBA X gran parte de sus asociados y/o federados no están bancarizados, se impulsara una tarjeta local que les permita realizar transacciones, compras con descuentos, a su vez podrán obtener promociones en eventos, bouchers y regalos en locales adheridos. Se espera lograr realizar mayor cantidad de ventas, beneficiando a los nuevos clientes que permitirán, en un contexto continuo aumentar la rentabilidad a la empresa.

Considerando que, en Argentina, Naranja logra 102.000 nuevos clientes mensuales en un mercado en que ya se encuentra posicionada, proponer un objetivo similar en un cuatrimestre puede ser desafiante para este nuevo mercado. Por lo cual, se establece que se logre al menos un 60% de asociatividad positiva

## Planes de Acción

### Plan de Acción 1: Formación de Equipos

Formación de Equipos										
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Ext.	Recursos Economicos		Observaciones	
	Inicio	Fin	Responsable	Área			Inversión Económica	Costo Económico		
Determinar cantidad de empleados	1/1/2022	31/1/2022	Gerente de RRHH	RRHH	Computadora personal, distribución de sucursales	-		\$ 67.800,00	Considerando sueldos fijos y personal responsable	
Proceso de Selección Interna de Personal	Publicaciones Internas	1/2/2022	28/2/2022	Jefe de RRHH	RRHH	Computadoras, anuncios en la web, email, anuncios en las distintas áreas	-	\$ 147.535,00	Considerando sueldos fijos y personal responsable	
	Recepción de Postulaciones	1/3/2022	31/3/2022	Jefe de RRHH	RRHH	Email, página web	-			
	Entrevista Individual	1/4/2022	30/4/2022	Jefe de RRHH	RRHH	Sala de reuniones, zoom, computadora, test aptitud psicológico, legajo de cada uno de los postulantes	-			
	Selección Final	1/5/2022	31/5/2022	Jefe de RRHH/Dirección	RRHH	Sala de reuniones, zoom, computadora, resultado entrevistas	-			
Adaptación de Manuales	Adaptación de Manuales de Puestos	1/4/2022	30/4/2022	RRHH	RRHH	Computadoras, manual de procedimiento para cada área, sala de reuniones	-	\$ 147.535,00	Considerando sueldos fijos y personal responsable	
	Adaptación de Manuales de Procesos	1/4/2022	30/4/2022			-				
Capacitación de Personal	Capacitación Virtual	1/5/2022	31/5/2022	RRHH	RRHH	Zoom, plataforma digital de capacitaciones online, computadoras	-	\$ 359.000,00	Considerando sueldos fijos y personal responsable	
	Capacitación e Implementación de Manuales de Puestos	1/5/2022	31/5/2022	RRHH/Comerciales/Cajeros	RRHH	Computadoras, manual de procedimiento para cada área, sala de reuniones	-	\$ 210.000,00	\$ 202.000,00	Considerando pasajes, viáticos, sueldo fijo personal responsable
	Capacitación e Implementación de Manuales de Procesos	1/5/2022	31/5/2022	RRHH	RRHH	Computadoras, manual de procedimiento para cada área, sala de reuniones	-			
	Visitas de Gerentes	1/6/2022	31/12/2023	Gerentes de área comercial, Administración	Dirección		-	\$ 210.500,00	Considerando pasajes y los viáticos (cada 3 meses)	
<b>Total</b>								\$ 420.500,00	\$ 923.870,00	

Ilustración 1: Plan de Acción 1 - Formación de Equipo (Fuente Elaboración Propia)

## Plan de Acción 2: Plan de Marketing Integral

Plan de Marketing Integral										
Descripcion	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Fisicos	Recursos Ext.	Recursos Economicos		Observaciones	
	Inicio	Fin	Responsable	Area			Inversion Económica	Costo Económico		
Establecimiento de Objetivos	Determinar objetivos de ventas	1/2/2022	28/2/2022	Jefe de Marketing/Ventas	Marketing /Ventas	Computadoras, estados contables, sala de reuniones, zoom	-			Considerando sueldo de 2 empleados por 3 meses
	Establecer objetivos de afiliacion de clientes	1/2/2022	28/4/2022	Jefe de Marketing/Ventas	Marketing /Ventas	Computadoras, estados contables, sala de reuniones, zoom	-	\$ -	\$ 391.200,00	
	Establecer objetivos de afiliacion de comercios amigos	1/2/2022	28/4/2022	Jefe de Marketing/Ventas	Marketing /Ventas	Computadoras, estados contables, sala de reuniones, zoom	-			
Definicion del Plan de Accion	Selección de Estrategias	1/7/2022	31/7/2022	Jefe de Marketing	Marketing	Informe sobre analisis de mercado, computadoras, sala de reuniones, zoom	-			Considerando sueldo de 5 empleados por 2 meses
	Selección del Publico Objetivo	1/7/2022	31/7/2022	Jefe de Marketing	Marketing	Informe sobre analisis de mercado, computadoras, sala de reuniones, zoom	-	\$ -	\$ 647.770,00	
	Desarrollo de la Oferta o Marketing Mix	1/8/2022	31/8/2022	Jefe de Marketing	Marketing	Informe sobre analisis de mercado, computadoras, sala de reuniones, zoom	-			
	Herramientas del Marketing Mix	1/8/2022	31/8/2022	Jefe de Marketing	Marketing	Informe sobre analisis de mercado, computadoras, sala de reuniones, zoom	-			
Total							\$ -	\$ 1.038.970,00		

**Ilustración 2: Plan de Acción 2 - Plan de Marketing Integral (Fuente Elaboración Propia)**

### Plan de Acción 3: Comunicación y promoción

Comunicación y Promoción									
	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos Ext.	Recursos Economicos		Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Area			Inversion Económica	Costo Económico	
Armar base de datos	1/7/2022	31/7/2022	Ingenieros Software		Computadora, programas informaticos	-		\$ 59.000,00	Considerando sueldo fijo personal
Realizar visitas a comercios (en busca de comercios amigos)	1/7/2022	31/12/2022	Comerciales	Comercial y Venta	Computadoras, teléfonos móviles, lista de comercios zona metropolitana, traslados	-	\$ 1.600.000,00		Considerando sueldo fijo personal, refrigerio, traslados
Desarrollar una fuerte campaña de publicidad en medios masivos para promocionar los eventos	1/1/2022	31/12/2022	Jefe de Marketing	Marketing	Publicidades en TV, radios, posters en las calles	-	\$ 100.235.000,00		Considerando estados financieros al 31 de diciembre 2021
Ejecutar promociones, descuentos, bonificaciones por adherencias 2 o mas personas	1/1/2023	1/12/2023	Jefe de Marketing/ Jefe Comercial/ Jefe Financiero	Marketing/ Comercial		-	\$ 20.000.000,00		Considerando estados financieros al 31 de diciembre 2021
Desarrollo de redes sociales para promocionar productos	1/7/2022	31/12/2022	Integrante del equipo de RRHH/ Gerente de Marketing	Marketing	Facebook, Google adds, Instagram, Whatsapp	-	\$ 8.300.000,00		Considerando estados financieros al 31 de diciembre 2022
Buscar influencers para promocionar los eventos/productos	1/8/2022	31/7/2023	Comerciales/Jefe de Marketing	Marketing	Agenda de contactos	-	\$ 500.000,00	\$ 100.000,00	Considerando sueldo fijo personal y bonificacion (2 influencers)
Participacion como sponsors en CBA X y Asociacion Córdoba Deportes	1/1/2023	31/12/2023	Jefe Marketing/ Jefe Comercial/ Jefe Financiero	Marketing	Logo Naranja en remeras, merchandaising	-	\$ 3.950.000,00		Considerando participar en 1 temporada
TOTAL							\$ 134.585.000,00	\$ 159.000,00	

**Ilustración 3: Plan de Acción 3 - Comunicación y Promoción (Fuente Elaboración Propia)**

### Presupuesto y ROI

El retorno de inversión (ROI) es una razón financiera que compara el beneficio o la utilidad obtenida en relación a la inversión realizada, es decir, representa una herramienta para analizar el rendimiento que la empresa tiene desde el punto de vista financiero.



## ***Conclusiones***

Finalmente, podemos concluir que Naranja, es una compañía idónea, para poder llevar a cabo una diferenciación de sus productos digitales y servicios financieros y no financieros es importante optar por una estrategia que le permita a Naranja no solo aumentar su cartera de clientes en un 5% dentro del rubro de los deportes extremos, sino también mantener su posicionamiento general.

En el presente trabajo se toma importancia de los procesos que debe realizar y analizar un Licenciado en Administración y en la gran cantidad de variables en las que puede influir sean cuantitativas como también cualitativas para lograr los objetivos propuestos.

Para llevar a cabo la propuesta se tuvieron en cuenta los recursos necesarios para su implementación, las acciones específicas para ponerla en marcha y lograr el alcance de los objetivos como así también las limitaciones existentes.

Si Naranja realiza una correcta implementación de la planificación estratégica, podrá tomar acertadas decisiones que le permitirán beneficiarse a futuro. Como se ha visto a lo largo de todo el trabajo, por el tipo de cultura que posee Naranja, el conocimiento del negocio, su gran experiencia, fuerza en Marketing y la disponibilidad de recursos económicos, se convierte en una candidata perfecta para la propuesta presentada en este Trabajo Final de Grado; la misma es una opción rentable, alcanzable y que incrementara la competitividad alcanzando el objetivo esperado de incrementar la cartera de clientes de manera exitosa.

## ***Recomendaciones Profesionales***

Para obtener un incremento en la cartera de clientes, se recomienda a Naranja, no solamente utilizar la estrategia de diferenciación en Córdoba; sino también replicar el negocio en provincias argentinas donde estén desarrollando y fomentando el deporte, siendo una posibilidad a través de la realización de alianzas claves con empresas, organizaciones y/o bancos de esas localizaciones. Así mismo Naranja podría aplicar una mayor fuerza en Marketing como la descrita en los planes de acción, de este reporte de caso y lograr así insertarse en otros segmentos del mercado argentino, utilizando la influencia de famosos u influencers, la participación como sponsors en asociaciones, eventos y fundaciones.



Por otro lado, debido a los cambios sociales, culturales y económicos generados por la pandemia, la empresa podría en un futuro no muy lejano, reducir el tamaño de las sucursales que le permitirían alcanzar una disminución en sus costos fijos y reutilizar esos muebles y útiles para los nuevos locales.

## Bibliografía

- Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland (2012). Administración Estratégica, teoría y casos 18ª edición. McGraw- Hill/ Interamericana Editores. México D.F.
- Hill, Jones (2011). Administración Estratégica, un enfoque integral 9ª edición. Cengage Learning Editores. México D.F.
- Chiavenato (2017). Planificación Estratégica, fundamentos y aplicaciones 3ª edición. McGraw- Hill/ Interamericana Editores. México D.F.
- Agnes Rabelo (2018) - vendiendo energía con estrategias de contenido. <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-de-contenidos-red-bull/>
- Argentina Gob. Ar. (2021) – nuevo cargamento de vacunas - <https://www.argentina.gob.ar/noticias/vizzotti-recibio-un-nuevo-cargamento-de-vacunas-de-sinopharm-con-el-que-argentina-supero>
- Telam (2021) – vacunación - <https://www.telam.com.ar/notas/202108/565507-marcha-a-todo-ritmo-la-vacunacion-contra-covid.html>
- Sebastián Irruñeta (2021) – El Cronista - <https://www.cronista.com/economia-politica/publicar-viernes-unas-paso-que-ponen-mucho-mas-en-juego-que-el-futuro-congreso/>
- AGUSTIN SZAFRANKO (2021) - BANCO MUNDIAL -Ranking PBI: Argentina, en el top 20 de peores cifras y hasta 2024, debajo de la prepandemia. <https://www.cronista.com/economia-politica/ranking-pbi-argentina-en-el-top-20-de-peores-cifras-y-con-estancamiento-a-la-vista/>
- Redaccion Cronista (2021) – Diario El Cronista - <https://www.cronista.com/informacion-gral/vuelta-al-trabajo-para-quienes-deciden-no-vacunarse-pueden-obligar-las-empresas-a-sus-trabajadores/>
- Obtenido de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_08\\_21C4CDE45C19.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_21C4CDE45C19.pdf) (INDEC 2021)
- Banco Mundial. (2020). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2020/04/12/coronavirus-en-la-argentina-elbanco-mundial-pronostico-una-caida-del-pbi-de-argentina-del-52-en-el-2020/>

- Cambio16 (2021) - <https://www.cambio16.com/la-digitalizacion-contribuye-a-la-sostenibilidad/>
- Érico Mafra (2020) - plataformas de comercio electrónico - <https://rockcontent.com/es/blog/plataformas-de-comercio-electronico/>
- INFOTECHNOLOGY (2021) - plataformas de videollamada - <https://www.infotechnology.com/actualidad/zoom-google-meet-whatsapp-y-microsoft-teams-cual-es-gratis-cual-hay-que-pagar-cuanto-cuesta-cada-una/>
- CACE. (2020). *Cámara Argentina de Comercio Electrónico*. Obtenido de <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Obtenido de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>. INDEC (2021)
- Obtenido de [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_1trim21F7C133BA46.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim21F7C133BA46.pdf). (INDEC 2021)
- INDEC. (2020). Índice de precios al consumidor (IPC). *Índices de precios*.
- José María Sainz de Vicuña Ancín. (2017). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid: ESIC.
- La Voz. (2020). *La Voz Negocios*. Obtenido de <https://www.lavoz.com.ar/negocios/en-cordoba-recesion-incentivo-e-commerce>
- Leiva, M. R. (2015). *5 fuerzas de Porter*. Obtenido de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Ministerio de Desarrollo Productivo. (10 de Abril de 2020). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/medidas-pymes-covid>
- Ortiz, E. (2013). *Análisis del entorno y prospectiva*. Instituto Mediterráneo Publicaciones.
- Robbins & Coulter. (2014). *Administración Estratégica*. México: PEARSON.
- Teamleader. (2017). Obtenido de <https://blog.teamleader.es/que-es-la-cadena-devalor-de-una-empresa>
- Prensa Gobierno de la Provincia de Córdoba. (2019) <https://prensa.cba.gov.ar/deporte/los-deportes-extremos-son-ley-en-cordoba/>

## Anexos



Anexo A. Cadena de valor

Fuente: (Teamleader, 2017)

### Los deportes extremos son ley en la Provincia de Córdoba

En el año 2016, se creó el programa [CBA X](#) a cargo de la Agencia Córdoba Deportes.



Hoy 21 de Marzo de 2019, la Legislatura de la Provincia de Córdoba le brindó un nuevo espaldarazo. Los parlamentarios aprobaron por unanimidad el Proyecto de Ley N°26958, en el cual se regula y se promociona las disciplinas, que se encuentren federadas, de los denominados deportes extremos -deportes de acción y nuevas tendencias deportivas- en todo el territorio provincial.



Deportes Extremos en la Provincia de Córdoba