

Trabajo Final de Grado de Licenciatura en Administración
Reporte de Caso
**“Planificación estratégica para mejorar la rentabilidad de la firma
Naranja”**



Universidad Siglo 21
Lorefice, Federico Maximiliano
DNI 42.474.626
Legajo ADM05281
Tutor: Rinero, Sofia
Córdoba, Córdoba
Septiembre, 2021

Resumen

En el presente trabajo se analizará la empresa Naranja X, organización dedicada a los servicios financieros, nacida en Córdoba y actualmente con operatoria nacional y acuerdos con servicios financieros internacionales. A través de la realización del análisis interno y externo de la empresa, se evidencia una oportunidad de negocios que la misma no está explotando. Por ello, mediante este Reporte de Caso, se propone plantear una planificación estratégica orientada a la diferenciación de la marca, captando y fidelizando nuevos clientes y otorgando servicios, lo que repercutirá directamente sobre la rentabilidad final de la empresa. El incremento mencionado se logrará mediante alianzas estratégicas con grandes entidades e instituciones, revisión y otorgamiento de nuevos beneficios para los clientes y fácil uso y acceso de la tarjeta en gran cantidad de comercios, fomentando de este modo la fidelización del cliente.

Palabras clave: Diferenciación – Alianzas estratégicas – Rentabilidad – Fidelización

Abstract

In this paper, the company Naranja X, an organization focused on financial services, will be analyzed. This organization was born in Cordoba, Argentina and is now operating nationally, and international financial agreements. Through an internal and external analysis of the company, what is evidenced is a missing business opportunity to make use of. Therefore, by means of this Case Report that a strategic plan oriented to the differentiation of the brand, to attract and retain new customers, and to provide services is proposed. This will directly affect the company's profitability. Such increase will be achieved through strategic alliances with large entities and institutions, through review and offer of new benefits for customers, and an easier use and access to the card in a large number of businesses, thus promoting customer loyalty.

Keywords: Differentiation - Strategic alliances - Profitability - Loyalty

Índice

Introducción	1
Capítulo I: Análisis de situación	3
Análisis del Macroentorno: PESTEL	3
Factores políticos.....	3
Factores económicos	4
Factores sociales	6
Factores tecnológicos	8
Factores ecológicos	10
Factores legales	11
Análisis del Microentorno: Modelo de las cinco fuerzas competitivas	12
Rivalidad entre competidores	12
Amenaza de nuevos competidores	13
Poder de negociación de los proveedores	14
Poder de negociación de los consumidores	15
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	15
Análisis interno: Cadena de valor	16
Actividades de soporte:	16
Infraestructura de la empresa.....	16
Dirección de Recursos Humanos.....	17
Desarrollo tecnológico.....	17
Aprovisionamiento.....	18
Actividades primarias:	18
Logística interna.....	18
Operaciones.....	18
Logística Externa.....	19
Marketing.....	19
Servicio Postventa.....	19
Análisis de mercado	20
Capítulo II: Marco Teórico.....	22
Capítulo III: Diagnóstico y discusión.....	26

Capítulo IV: Propuesta	28
Plan de implementación.....	28
Alcance.....	28
Objetivo General.....	29
Objetivos específicos.....	29
Plan de acción N°1.....	30
Plan de acción N°2.....	31
Plan de acción N°3.....	32
Diagrama de Gantt.....	33
Evaluación impacto de la inversión	34
Capítulo V: Conclusión y recomendaciones	35
Referencias Bibliográficas.....	36
Anexos.....	43

Introducción

En el presente reporte de caso, en el marco de la Licenciatura en Administración, se analizará la empresa “Naranja”, con el objetivo de diseñar una planificación estratégica, basada en lograr una diferenciación que sirva como ventaja competitiva y que le permita a la empresa ampliar la cartera de clientes de los “comercios amigos” y lograr establecer convenios con empresas/instituciones que permitan un beneficio para las dos partes, como así también para las personas que utilizan esta tarjeta de crédito y de esta manera lograr una ventaja competitiva sobre las demás compañías del rubro.

Naranja es una empresa financiera que aloja su casa central en Córdoba y posee presencia en todas las provincias del territorio argentino. La historia de esta compañía se remonta a 1969, cuando David Ruda y Gerardo Asrin, fundan la casa de deportes llamada “Salto 96”. Debido a la creciente demanda comienzan a cobrar parte de sus ventas, con las primeras cuentas corrientes (Caso Naranja 2019). Gracias al gran espíritu emprendedor de sus dueños, decidieron incursionar en el rubro del crédito financiero, logrando así, que una gran red de comercios acepte e incorpore su servicio como medio de pago, la famosa “Tarjeta Naranja”. Con el pasar de los años se lograron acuerdos importantes y decisivos, como lo fue la incorporación accionista del Banco Galicia, lo cual activó la expansión de la empresa en todas las regiones, ampliando la oferta de planes y beneficios. Al 2005, los acuerdos con VISA, MasterCard y American Express fueron lo suficientemente importante como para justificar el crecimiento sin igual, que obtuvo la empresa. El éxito imponente que logró la compañía, impulsó a que en el año 2017 la misma realice un cambio de imagen, ampliando su cartera de servicios ofrecidos, para llevar el nombre de la actualidad: “Naranja” (Caso Naranja,2019). En el 2019 inauguraron las principales sucursales del futuro, con un modelo innovador centralizado en la atención al cliente en donde se conjugó la interacción digital y personal.

Actualmente la empresa se desenvuelve en el rubro financiero donde concentra su principal ingreso por la venta y uso de sus tarjetas de crédito; además, ofrece otra gama de productos y servicios como préstamos, seguros, viajes, entre otros.

El diseño de la planificación estratégica responderá a la posibilidad de seguir penetrando en el mercado y de establecer una estrategia de diferenciación, en donde Naranja pueda mostrar por qué

es la mejor en relación a las demás compañías que ofrecen los mismos servicios. Se brindará a la empresa una idea de negocio basada en la ampliación de la política comercial, incorporando nuevos clientes y con la viabilidad de posicionarse en un segmento de mercado que se encuentra en crecimiento, reclutando clientes potenciales y posicionando a la empresa como un sello de servicio de calidad y de atención personalizada.

Si bien “Naranja” posee gran variedad de compañías adheridas al uso de sus servicios, hay instituciones relevantes para la sociedad que albergan gran cantidad de público potencial que podría gozar de sus prestaciones y se ven imposibilitados a acceder a las mismas, debido al gran índice de interés mensual que impone esta tarjeta y a la carencia de convenios con determinadas instituciones.

El fuerte posicionamiento de algunos sistemas de recaudación online, que trabajan con una amplia gama de medios de pago aceptados y que centralizan las cobranzas a un bajo costo para las instituciones (Porcella, 2021), representan una oportunidad de negocio para Naranja.

Por último, es menester considerar antecedentes para el presente trabajo, cuya información resulta valiosa a nivel de investigación, análisis y estudio.

En el trabajo de investigación, titulado “Plan estratégico de marketing digital con uso de redes sociales enfocado a empresas líderes del sector financiera de la ciudad de Quito, especializadas en el segmento de consumo con tarjeta de crédito Mastercard y Visa” (Villalba Leiva, 2015) muestra que el aumento del consumo con tarjetas de crédito Mastercard y Visa, se debe al cambio de estrategias de comunicación, intentando mantenerse a la vanguardia en el uso de la tecnología y las redes sociales para llegar al cliente. El mismo pone en evidencia, la evolución en el hábito de consumo de los clientes, ya que la fuente principal de compras en Quito, son los supermercados y en segundo lugar se muestra que la categoría de educación está entre las de mayor demanda, en tanto el ecuatoriano que tiene acceso a las tarjetas de crédito, también financia sus estudios académicos con las mismas. El trabajo concluye afirmando que poseer una estrategia digital de comunicación adecuada, permite llegar al cliente, a los fines de motivar a la acción de “consumir” con tarjeta de crédito, y la manera de comprobar el cumplimiento de ello, es analizando el incremento de facturación de los emisores de tarjeta de crédito.

Capítulo I: Análisis de situación

Análisis del macroentorno: PESTEL

A fines de entender el entorno en donde desempeña actividades Naranja, se llevará a cabo un análisis del Macro Entorno entendiendo de ese modo, el escenario en que se desenvuelve dicha firma. Además, se realizará un estudio del Micro entorno, que será de utilidad para evaluar el desempeño de la organización.

La herramienta que se utilizará para realizar el análisis Macro será PESTEL.

Factores Políticos

Argentina se encuentra atravesando una gran crisis económica, política y social. A la inestabilidad económica y jurídica de los últimos años, se sumó la crisis sin precedentes ocasionada por la determinación de la “pandemia mundial” por el COVID-19, que obligó al gobierno a disponer medidas, que afectaron fuertemente a la población.

El 20 de marzo del año 2020, el presidente de la Nación Argentina, Alberto Fernández, anunció cuarentena absoluta, la cual dejaba a miles de personas y empresas sin poder desempeñar actividades (Gonzalez,2020).

De acuerdo a la noticia del 26/07/2021, en El economista, el país no se encontraba preparado para dicha medida y se generaron grandes pérdidas. Se cerraron aproximadamente 20.000 empresas y se perdieron 100.000 puestos de trabajo formales. (“Pymedemia”: 20.000 empresas y 100.000 empleos menos”, 2021).

Junto con el aumento del desempleo, se fueron acrecentando los índices de pobreza en Argentina, el cual se convirtió en el cuarto país de América Latina que registró el mayor aumento de misma en 2020 con la pandemia, con un alza de 6,5 puntos porcentuales, dado que en el segundo semestre de 2019 el 35,5% de la población era pobre, mientras que a fines de 2020 el dato fue del 42%, según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC, citado por Barragán 2021).

La crisis sanitaria, económica y social, generada por la pandemia del COVID-19 en el año 2020, puso de manifiesto un problema persistente en el Estado Nacional Argentino, que es la debilidad de capacidades institucionales para establecer objetivos colectivos de mediano y largo plazo,

coordinando las acciones necesarias para lograr tales objetivos y dar continuidad a la implementación de los consensos.

La Argentina, es uno de los pocos países de América Latina y El Caribe, que no cuenta con un órgano rector en materia de planificación del desarrollo. El carácter estratégico de la planificación se encuentra debilitado en tanto esta función se fragmenta en distintos sistemas con diversos grados de institucionalización y enfoques con escasa integración entre sí; es decir, el desarrollo de un plan de gobierno y la definición de metas prioritarias para dar integralidad a esos sistemas están ausentes. En este contexto, el marco político de la Argentina, tenía deficiencias en la gobernanza y estructura de los sistemas de datos que usa la gestión como insumo fundamental para hacer ejercicios prospectivos, planificar acciones, monitorear resultados y mejorar la implementación de políticas. La crisis de la pandemia, no hizo más que poner en evidencia la importancia de contar con buenas capacidades analíticas en el estado (Aquilino y Rubio, 2019).

Factores Económicos

El aislamiento social, preventivo y obligatorio significó el quiebre del único statu-quo que conoce el sistema productivo de la Argentina, en donde trabajadores y consumidores comparten espacios de trabajo para producir y comerciar bienes y servicios; una forma de organización donde la proximidad física entre las personas, es el elemento esencial para el funcionamiento del sistema.

El confinamiento estricto, si bien permitió ganar tiempo para preparar al sistema sanitario, a través de la implementación de protocolos para la prevención y mitigación de los riesgos, las medidas abarcaron dos extremos: Uno con riesgo sanitario mínimo, pero impacto productivo elevado, como la suspensión temporal de trabajadores, y otro, con mínimo impacto productivo, pero riesgo sanitario más elevado, como la provisión de guantes y barbijos. Entre estos dos extremos, hay medidas intermedias, como la sustitución del riesgo a través del teletrabajo, la reingeniería de los espacios físicos para garantizar distanciamiento y los controles administrativos, como los turnos para evitar aglomeramiento. En este escenario de pandemia, las autoridades implementaron mecanismos básicos para convivir con el virus en el mundo laboral, a través de la elaboración de protocolos a nivel nacional, provincial, sectorial y de las empresas (Albrieu y Balliesty, 2020).

El gran parate de la producción desencadenó en la caída del PBI. En la región de Latinoamérica, Argentina fue el país que tuvo la segunda caída del PBI más pronunciada, 9,9%, superado únicamente por Perú con una caída de 11,1%. El Estimador Mensual de Actividad Económica, informó que el 2020 terminó con un desplome de la actividad económica del 10%, el retroceso más pronunciado desde la crisis del año 2001, donde indicó alrededor de 11%. Por efecto de la crisis sanitaria, la economía argentina perdió el equivalente a poco más de un mes de generación de riqueza (“Por el impacto de la Pandemia, el PBI de la Argentina se contrajo un 9,9% en el 2020”,2021).

Todos estos factores deterioraron la capacidad productiva del sector privado y afectó la recaudación fiscal por parte del gobierno, dejando así un panorama complicado frente a los vencimientos de deudas que tiene que afrontar la Argentina, lo que produjo que el gobierno hiciera emitir dinero para poder comprarle divisa al propio Banco Central de la República Argentina (BCRA) y así poder pagar vencimientos de deuda. La emisión monetaria fue aumentando mes a mes y para agosto de 2021 se pusieron otros \$40.000 millones en circulación (Barberías, M. 2021).

Luego de un año que complicó al país, sobretudo en términos económicos, Argentina se recupera lentamente y deja ver un crecimiento en relación al año 2020, “La estimación preliminar del producto interno bruto (PIB), en el primer trimestre de 2021, muestra un crecimiento de 2,5% con relación al mismo período del año anterior.El PIB desestacionalizado del primer trimestre de 2021, con respecto al cuarto trimestre de 2020, arroja una variación de 2,6%, mientras que la tendencia-ciclo muestra una variación positiva de 3,5%” (INDEC,2021).

En relación a la inflación en el país, si bien el Índice de Precios al consumidor (IPC) sigue siendo elevado, mes a mes va disminuyendo. En enero de 2021 se presentó un 4,1% de inflación mensual y para julio disminuyó a 3,1% mensual. (“La inflación de julio se ubicó en el 3% mensual y el acumulado superó la meta del gobierno para el 2021”,2021).

De igual manera, un artículo del periódico El Economista, expone que el país acumula un 29,1% de inflación anual al mes de julio, superando así la barrera del 29% de inflación anual que estableció el Ministro de Economía, Martin Guzmán, para el año 2021. (“Con una inflación acumulada de 25,3%, el 2021 terminaría arriba de 45%”, 2021).

En relación a la compra de divisas, el estado estableció una serie de medidas económicas; Argentina mantiene un cepo cambiario, el cual no le permite a los individuos comprar más de 200 dólares mensuales. Este cepo reabrió el dólar paralelo, conocido como “Dólar Blue”, el cual posee un precio diferente al dólar oficial y se comercializa extra oficialmente. Además del cepo, el gobierno aplicó un impuesto a la compra de moneda extranjera para disminuir la demanda de la misma, a fin de controlar la pérdida de reservas del Banco Central. El impuesto se compone por un 30% y un 35% que es retroactivo, logrando un 65% de impuestos sobre la cotización del dólar oficial, el cual se conoce como “dólar solidario” (Carrió, 2020).

Factores Sociales

En los primeros tiempos de “cuarentena estricta” se comenzaron a evidenciar cambios en las formas de acción colectiva y de representación de las demandas sociales. Los aportes realizados por el Observatorio de Políticas Públicas y Reforma Estructural de la FLACSO (2020), en el trabajo de investigación de Pimentel, Gradin y Reiri (2021), muestra que en los primeros meses del año 2020 hubo numerosos hechos de protestas que fueron disminuyendo a partir del mes de marzo hasta julio del mismo año, periodo de Aislamiento Social Preventivo Obligatorio (ASPO). A partir de dicho mes, se produce una alza en la cantidad de protestas en el periodo de Distanciamiento Social Preventivo y obligatorio (DISPO). (Ver anexo n°1).

La misma investigación refiere que entre los hechos de protesta, la mayoría correspondió a conflictos vinculados a cuestiones ideológicas/políticas y laborales (rechazo a las medidas de aislamiento del gobierno nacional ,precarización laboral y por cuestiones salariales) , siguiéndole los conflictos relativos a la defensa de los derechos humanos (pedidos de excarcelación de presos y la crisis sanitaria al interior de las cárceles, por el déficit habitacional y la emergencia alimentaria) , los feminismos y disidencias (violencia de género y la legalización de la interrupción voluntaria del embarazo) , protestas con demandas por cuestiones sociales y medio ambiente , seguridad , prestación de servicios de salud e intervención estatal en el mercado . En último término, conflictos asociados a disputas por tierras y al ámbito educativos. (Ver anexo n°2).

Pese al aumento de la conflictividad social dado el deterioro de las condiciones materiales de vida de casi todos los sectores sociales, su intensidad no alcanzó a comprometer la gestión de gobierno, ni hubo estallidos sociales como en otros momentos históricos.

La pandemia vino a visibilizar las desigualdades estructurales que vive el país desde ya hace varias décadas y que han obstruido la capacidad de garantizar a la población el acceso a derechos básicos de la misma, tales como el acceso al trabajo y salarios dignos, la vivienda, servicios sanitarios, la salud y la urbanización. (Soto Pimentel, Gradin, y Reiri, 2021).

Según el informe de la Encuesta de la Deuda Social Argentina de la Universidad Católica Argentina (UCA), elaborado por Donza y Poy (2021), refiere que la población de 18 años y más, entre 2019 y 2020 disminuyó del 64,8% al 63,1% su propensión a participar del mercado de trabajo, en gran parte por el efecto de la pandemia y de la crisis económico-sanitaria. Esto se debe a que la tasa de empleo disminuyó del 57,9% al 54,1%, provocándose un efecto de desaliento en la búsqueda de empleo, ya sea por la imposibilidad de circular libremente por las disposiciones del ASPO o del DISPO o por la creencia, de que no se va a conseguir trabajo. La tasa de desocupación se incrementó, entre 2019 y 2020, del 11,3% al 13,9% de la población económicamente activa, el valor más elevado de la década.

En 2020, sólo el 43,7% de la población económica activa de 18 años y más, logró acceder a un empleo, mientras que el 13,9% de ésta se encontraba desempleada. El 14,5% sometida a un subempleo inestable (realizando changas, trabajos temporarios o no remunerados, o siendo beneficiarios de programas de empleo con contraprestación), el 27,9% contaba con un empleo regular pero precario y también aumentó la proporción de ocupados en el sector microinformal de la estructura productiva (actividades laborales autónomas no profesionales).

La existencia de un modelo productivo desigual y heterogéneo en el marco de la imposibilidad de sostener un aumento sistemático del producto bruto interno, con impactos regresivos a nivel sociolaboral y distributivo, se vio complejizado con la llegada de la pandemia de COVID-19 a Argentina, lo cual paralizó aún más la inversión, los consumos y la demanda de empleo en la economía formal e informal, a la vez que frenó toda expectativa de reactivación, afectando especialmente a la pequeña y mediana empresa, comerciantes que tuvieron que mantener sus actividades limitadas, trabajadores por cuenta propia y ocupados en el autoempleo; profundizándose la relación entre informalidad económica, pobreza y exclusión social (Donza y Poy, 2021).

En síntesis, la realidad social y laboral en Argentina en tiempo de pandemia, no dejó de manifestarse con la protesta como modo de representación de las demandas sociales, las cuales

produjeron un alza en el periodo DISPO. La crisis generada por la pandemia acentuó tres problemas fundamentales que, ya se observaban en Argentina: uno de oferta, debido a las medidas de aislamiento social que implicaron, por un periodo prolongado, la merma en la actividad productiva de las empresas; otro de demanda, derivado de los menores ingresos y la menor capacidad de consumo que generó la paralización de la actividad económica; y un tercer problema financiero, asociado a las grandes dificultades de liquidez que enfrentan las empresas, especialmente las pequeñas y medianas (Masello y Granovsky 2021).

Factores Tecnológicos

Debido al impacto de la pandemia por el COVID-19, los argentinos se vieron obligados a modificar rápidamente varios hábitos, lo que condujo a que los ciudadanos deban reinventarse, tomando un rol importante la tecnología, brindando facilidades a toda la sociedad y obligando a la misma, a adaptarse al cambio (Errante,2021).

Los principales desafíos para los gobiernos, según el informe de aprendizaje Tecnologías digitales y la pandemia del Covid-19 (2020) con respecto al uso de las tecnologías digitales durante el periodo 2020- 2021, fueron la relación entre privacidad y seguridad, la brecha digital y la accesibilidad. La privacidad es un desafío en la mitigación del COVID-19 ya que los gobiernos miran hacia la tecnología para ayudar a rastrear patrones y movimientos de las personas a través de aplicaciones de rastreo de contactos y big data.

Por otra parte, también se puede identificar el uso de tecnologías digitales en respuesta a la COVID-19 que incluyen el teletrabajo, la continuidad de la educación, el aprendizaje y la promoción de la transición ecológica. A pesar de la creciente demanda de tecnologías digitales en respuesta a la crisis de la COVID-19, existe el riesgo de que la rápida aplicación de estas tecnologías durante la emergencia, amplíe la brecha digital, aunque la misma no es nueva. Las comunidades y los hogares con acceso limitado a internet tienen poco acceso a información vital relacionada con la salud y con las oportunidades socioeconómicas que genera la digitalización.

La política de quedarse en casa, según el mencionado informe, no han considerado el uso de tecnologías digitales de manera que garanticen la inclusión social, y actualmente corren el riesgo de aumentar las desigualdades en relación con los grupos vulnerables de la población, debido a la falta de equidad y acceso a la infraestructura digital. En Argentina, la infraestructura digital no es

accesible, particularmente para los más vulnerables. Ello, tiene un enorme impacto en la respuesta actual, a la hora de proporcionar acceso a información que podría salvar vidas a personas con discapacidades y con alfabetización limitada. Según Laia Bonet, citada en *Tecnología digitales y la pandemia del Covid-19 (2020)*, la brecha digital es el mayor desafío y la política de quedarse en casa, expone sus peores consecuencias.

En palabras de Zebadúa (2020) citado Acuña Ortigoza (2021 pág. 131), el uso de la tecnología digital con fines de control social será el mayor logro inducido en esta fase dirigido por los medios masivos digitales, cuyas funciones abarcan la penetración, vigilancia, monitoreo de millones de usuarios para gestionar gustos, tendencias conductas, necesidades, ocio, entretenimiento, en suma, todo el espectro de la vida humana. La ciudadanía digital en formación comparte otro proyecto derivado de la fase tecnológica en curso (robótica, inteligencia artificial), las comunicaciones telefónica, el comercio, múltiples compras en línea, Amazon, el entretenimiento, netflix, la banca, múltiples páginas de servicios, tarjetas de crédito, la educación, videoconferencias, zoom, entre otros.

La educación es uno de los ámbitos de mayor afectación y consecuencias de la pandemia, no porque ella causara los problemas estructurales que enfrenta el sector educativo, y que son objeto de análisis y políticas institucionales permanentes cuya representación global está en la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2020), sino más bien porque desveló las limitaciones de la praxis educativa y las narrativas que justifican su funcionamiento articulado a las necesidades del sistema mundo (Acuña y Sánchez, 2020, citado en Acuña, Ortigoza, 2021, pag.133) Mientras un discurso de carácter instrumental define una educación de calidad y excelencia, la educación se sitúa frente al desafío de inequidades sociales convertidas en brechas económica, de género, de origen y tecnológicas. Así la pobreza, la condición femenina, la ubicación en el espacio rural o urbano, la disponibilidad y conocimiento de tecnologías de la información y la comunicación, constituyen determinantes en la educación postpandemia (Acuña Ortigoza, 2021). La educación se ha enfrentado al desafío de la incorporación de la tecnología como mediadora del proceso enseñanza -aprendizaje, así como es señalado por el Centro de Pensamiento en Políticas Públicas de Educación Superior de la Universidad Nacional de Colombia (2020), se introducen diversas herramientas de tecnología educativa como los audiovisuales (radio y televisión educativas), la digitalización, los multimedia

y la educación virtual. Considerando la idea de Didriksson (2020), citado en Acuña, Ortigoza (2021, pag.133), la crisis tiene mayor afectación sobre los pobres, los trabajadores sin protección laboral ni cobertura de seguridad social, situación que se traslada al ámbito de la educación, estudiantes sin computadora, sin crédito en sus teléfonos móviles para acceder a las clases virtuales (Acuña Ortigoza, 2021).

Según Vázquez y Vommaro (2020) citado en Acuña Ortigoza (2021), la pandemia transformó las relaciones entre lo público y lo privado como conceptos y como prácticas sociales. La revalorización de lo público estatal se manifestó en el valor social que se les otorgó a las tareas de cuidados, educativas, de salud y de producción del conocimiento científico, resignificó la centralidad de la regulación estatal en la gestión de los servicios considerados prioritarios en tiempos excepcionales (acceso a telefonía, internet y televisión como servicios públicos) y transformó la visión individualista (consumidor-cliente) desde la cual este tipo de consumos suelen ser pensados.

Durante la época de pandemia y cierre de los bancos, se profundizó el uso de los canales de atención digital, realizando las operaciones "a distancia". Según un sondeo realizado por Clarín, en promedio el uso del homebanking y las apps bancarias creció desde el inicio de la pandemia en más del 30%, la menor atención presencial duplicó la cantidad de clientes de las entidades. A partir de la menor movilidad que se generó por la cuarentena cayó el uso de cajeros automáticos, pero aumentó en 45% las operaciones realizadas por homebanking. Así mismo, la banca privada también aceleró su presencia en el mundo digital, lanzando plataformas para simplificar las transacciones y operaciones bancarias a los clientes, como así también introducir funcionalidades en la aplicación de la app, con un nivel de respuesta creciente. Del mismo modo, los bancos apresuraron su alianza y lanzaron MODO, su billetera para "ganar la calle" en el universo de los pagos digitales. Desde su aparición en el 2020, esta solución sumó usuarios y se puso a disposición de numerosos comercios (Pedotti ,2021).

Factores Ecológicos

Desde el paradigma ecológico, se logra visualizar que el mismo, se hace cada vez más presente en todos los ámbitos de la sociedad. La sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente comenzaron a tomar mayor protagonismo en la agenda de los medios, hasta instalarse por completo en la opinión pública.

La responsabilidad ambiental en Argentina se convirtió en una tarea obligatoria para todas las empresas y también en una oportunidad. Cada vez son más los inversores que se interesan en las denominadas Green Investing o inversiones verdes. Éstas refieren a inversiones en empresas o proyectos que están relacionados al cuidado del medio ambiente, ya sea a través de la generación de energías renovables, la conservación de la naturaleza, el cuidado del aire y el agua o cualquier otra actividad que implique el cuidado del medioambiente (Bano,2019).

“El sector de Green Investing creció de manera exponencial en los últimos años. Los bonos emitidos por sector público o privado dedicados exclusivamente a financiar una inversión de alguna actividad considerada ecológica pasaron de USD 42.000 millones en 2015 a USD 165.000 millones en 2018. Para tener noción de lo que significan esos números, USD 165.000 millones equivale a más de un tercio del PBI argentino” (Bano, 2019).

La cantidad de empresas que han optado por cambiar sus políticas para mantener un desarrollo sustentable abarcan una gran porción del mercado. Entre las más destacadas se encuentran YPF, que financia la construcción de parques Eólicos en Chubut; Ledesma que la mitad de la energía que utilizan la generan ellos a través de fuentes renovables y Solar City de TESLA, que se dedica exclusivamente a la producción y almacenamiento de energía solar. Además de las inversiones realizadas, se destaca el papel que cumple la tecnología para lograr la reducción del uso del papel en las grandes empresas.

“Según un estudio de la Fundación Seres, compañía especializada en facturación electrónica, cada millón de facturas impresas implica la utilización de 10 toneladas de madera. La producción de una tonelada de papel implica la tala de hasta 24 árboles y cada millón de facturas impresas implica el uso de las 10 toneladas”. El ahorro del papel desempeña un rol importante en el compromiso medioambiental. Cada vez son más las compañías que se comprometen a enviar facturas por correo electrónico y realizar presupuestos de manera digital (“Cero papel en las empresas: un gesto por el medioambiente”, 2001).

Factores Legales

Debido a la declaración de pandemia emitida por la Organización Mundial de la Salud (OMS), la Emergencia Sanitaria y en atención a la evolución de la situación epidemiológica, Alberto Fernández, presidente de la República Argentina, dispuso medidas que dificultaron el desarrollo

económico, social y laboral de la mayoría de los argentinos. Decretó el Aislamiento Social y Preventivo, que en primera medida abarcaba desde el 20 de marzo hasta el 31 del mismo mes y luego terminó extendiéndose a lo largo de todo el año 2020. Ante la misma, el Estado consideró a una porción de los trabajadores argentinos como “esenciales” y permitió la circulación de los mismos en determinados horarios. Las personas que no pertenecieran a este grupo de trabajadores esenciales se verían perjudicados en caso de circular:

“Cuando se constate la existencia de infracción al cumplimiento del “aislamiento social, preventivo y obligatorio” o a otras normas dispuestas para la protección de la salud pública en el marco de la emergencia sanitaria, se procederá de inmediato a hacer cesar la conducta infractora y se dará actuación a la autoridad competente, en el marco de los artículos 205, 239 y concordantes del Código Penal.” (Boletín Oficial, 2020).

En el año 2021, con las redes de contagio más contenidas y con la aplicación de las vacunas para el COVID 19, lograron liberarse más áreas dentro del campo laboral y estudiantil. A la fecha de hoy, pueden realizarse todas las tareas laborales, sin excepción, siempre y cuando se cumpla con los protocolos y se tengan los cuidados correspondientes (Boletín oficial, 2021).

Micro Entorno: Modelo de las cinco fuerzas competitivas

Para realizar el análisis del micro entorno, se utilizará la estructura creada por Michael E. Porter, llamada el modelo de las cinco fuerzas, la cual ayuda a los administradores a realizar dicho análisis. Este modelo se basa en las cinco fuerzas que conforman la competencia en una industria: 1) el riesgo de que entren nuevos competidores, 2) la intensidad de la rivalidad entre las compañías establecidas en una industria, 3) el poder de negociación de los compradores, 4) el poder de negociación de los proveedores y 5) la cercanía de los sustitutos para los productos que ofrece una industria (Hill & Jones, 2011).

Rivalidad entre competidores

La rivalidad en la industria financiera de las tarjetas de crédito es realmente alta. El mercado hoy en día, presenta una gran cantidad de opciones atractivas para acceder al mejor financiamiento posible sobre el producto o servicio en el que estemos interesados. Además, cada vez son más las compañías que deciden sumarse al rubro, ya que actualmente una gran cantidad de usuarios se

inclinan hacia la compra online de productos, para la cual es necesaria contar con una tarjeta de crédito o débito.

En el año 2017, La Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (CNDC), aceptó el plan que le presentó PRISMA, la dueña de VISA en el país, para desarmar su posición dominante en el mercado de las tarjetas de crédito (CNDC, 2017). El acuerdo obliga a los accionistas de PRISMA a vender el 100% del paquete accionario e incluye diversos compromisos para romper la integración actual entre bancos emisores y empresa adquirente y facilitar el ingreso de nuevas empresas en este mercado. Los accionistas de PRISMA son Visa Internacional y 14 de los principales bancos del país.

Desde esta medida comenzó a regir la multiadquiriencia, es decir la posibilidad para los comercios de cobrar con cualquiera de las marcas de tarjetas de crédito, sin importar la empresa procesadora que haya contratado (Pedotti,2019). De esta manera la competencia se volvió más justa y también más complicada para las tarjetas con antigüedad, ya que se encuentran en igualdad de oportunidades que las nuevas financieras que salgan al mercado. El cliente tiene la libertad de elegir al que incluya mejores plazos de acreditaciones de los pagos, comisiones competitivas y bonificaciones.

Entre las principales competencias se encuentran BBVA VISA, GALICIA VISA GOLD, VISA INTERNACIONAL BANCO COMAFI, ICBC START VISA y VISA INTERNACIONAL BANCO ITAU.

Amenaza de nuevos competidores

Teniendo en cuenta el proyecto aceptado por la CNDC en referencia al monopolio de las tarjetas VISA en el país, queda demostrado que el sector financiero, en donde se encuentran insertadas las tarjetas de crédito, tiene una barrera de acceso menos rígida, que la que presentaba años atrás.

El sector financiero puede operar en la mayoría de sus facetas con tecnología digital, sin necesidad de instalaciones, excesivo personal y logística. La pandemia COVID-19 aceleró un proceso de migración digital, el cual venía gestándose, pero debido al contexto las empresas tuvieron que tener un rápido accionar, para adaptarse a la necesidad del cliente en ese momento y justamente para que este cliente, no migre hacia otra compañía.

Ésto presentó la oportunidad a varias empresas que ofrecen billeteras digitales, en las cuales se puede abrir una cuenta gratuita desde un smartphone y de esta manera operar vía online, quitando así la exclusividad de las tarjetas de crédito. Desde las mismas se pueden realizar compras y transferencias de dinero ágilmente. En Argentina ya las usan 5,5 millones de personas. Entre las más populares se encuentran Mercadopago, Cuenta DNI (de Banco Provincia, Ualá y Modo (Bellucci, 2020).

Poder de negociación de los proveedores

Naranja trabaja junto con proveedores que comparten su misma ética, con el objetivo de potenciar la sustentabilidad. Las contrataciones de los mismos se enfocan en aspectos éticos, sociales, laborales, de derechos humanos, medioambientales y técnicos (Caso Naranja, 2019).

Para ser proveedor de Naranja se debe cumplir con una serie de requisitos impositivos (IVA, Impuesto a las Ganancias, Ingresos Brutos e Impuestos Municipales), datos de facturación y bancarios. Con estos criterios que se deben cumplir, Naranja busca mantener su compañía lo más ordenada posible, lejos de incumplir con criterios económicos, financieros y de responsabilidad social (Caso Naranja, 2019).

Naranja sólo elige proveedores nacionales (en su mayoría pymes) y los divide en:

- Proveedores de producción, ofreciendo servicios e insumos para el core de la compañía
- Proveedores de soporte, necesarios para la operatoria de la empresa

Teniendo en cuenta que la compañía posee métricas para el control de los estándares de calidad y desempeño de los proveedores y que a la vez, Naranja tiene como cliente a una gran porción del mercado financiero, lo que hace que su demanda sea alta; se puede afirmar que el poder de negociación con los proveedores es alto y la cantidad de dinero que se invierte en el producto que ofrecen los mismos, también es totalmente elevado; ésto determina que los montos sean aún, más fácil de negociar (Caso Naranja, 2019).

Poder de negociación de los consumidores

En Naranja el cliente siempre está en el centro de las decisiones y su experiencia con la marca es esencial en las decisiones a tomar dentro de la empresa. La compañía tiene dos tipos de clientes: las personas y los comercios amigos.

Dentro del segmento de clientes de personas, hay más de 9.000.000 de tarjetas activas, es decir, personas físicas. En Argentina el consumo en tarjetas de crédito incluye a un 35% de la población. De ese total un 19% de los usuarios utiliza Naranja, lo que la posiciona en una de las compañías líderes.

El poder de negociación de estos individuos se basará en la exigencia por parte de los mismos hacia las tasas de interés, comisiones, aranceles y costos de mantenimiento que aplique Naranja. Además, los clientes evaluarán la calidad brindada de los servicios prestados por la firma, y allí es donde Naranja deberá hacer foco, ya que como se mencionó anteriormente, hay una gran cantidad de productos sustitutos que tienen una estructura de costos y producción diferente, los cuales se concentran en ofrecer un servicio totalmente digital, llevando a los clientes precios mínimos, logrando de esta manera que abrir una “cuenta”, sea gratuito.

En relación a los comercios amigos, Naranja posee convenios con grandes empresas tales como lo son Movistar, Wal-Mart, Dexter, Cablevisión, Aerolíneas Argentinas, Fibertel, La Caja seguros y entre otros (Caso Naranja, 2019). El poder de negociación que ostentan estas compañías es amplio, ya que poseen un alto índice de participación en el mercado, por ser líderes en el segmento en que se desarrollan. Mientras más clientes tengan dichas firmas, mayor será su capacidad de negociación con Naranja, para lograr reducir los intereses, conseguir nuevos planes de pago y mayores beneficios.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

En este apartado se pueden diferenciar actividades claves que Naranja realiza hoy. La principal son los servicios prestados que ofrece la empresa, en relación a tarjetas de crédito y financiamiento. En este aspecto, la compañía sufre amenazas de otras tarjetas de crédito, que ofrecen un financiamiento más accesible y con menores intereses en los planes de cuotas. Naranja actualmente es líder en el mercado de las tarjetas de crédito, pero no por eso debe descuidar a sus clientes y

debe mejorar día a día, buscando convenios con otras compañías, las cuales le permitan otorgar mejores financiaciones y ganar nuevos mercados.

Las demás actividades clave son los servicios que ofrece Naranja en cuanto a préstamos, receptores de compras con tarjeta (NPos) y billeteras digitales. En este caso el panorama es completamente distinto, ya que hay numerosas empresas que comercializan los mismos productos y ofrecen servicios que Naranja aún no posee, como es la existencia de plazos fijos.

En referencia a las billeteras virtuales, anteriormente se menciona que hay varias alternativas como lo son Mercadopago y Ualá, que ofrecen un excelente servicio y el costo de abrir una cuenta es nulo.

En conclusión, el costo de sustituir el servicio de Naranja por otro que ofrezca el mercado es realmente bajo, por lo que Naranja deberá aplicar una estrategia para fidelizar a sus clientes y atraerlos por el servicio personalizado que ofrece la compañía a diferencia de la competencia.

Como puede verse, Naranja es una empresa líder en lo que respecta al rubro de las tarjetas de crédito, pero el mercado no para de avanzar y generar nuevos competidores, por lo que, si Naranja quiere seguir en la cúspide de este rubro, deberá innovar día a día, sin descuidar ninguno de los procesos.

Análisis Interno: Cadena de valor

Para realizar el análisis interno de Naranja se procederá a utilizar la herramienta de Cadena de Valor.

“El termino cadena de valor se refiere a que una compañía es una cadena de actividades que transforma los insumos en productos que valoran los clientes. El proceso de transformación implica una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor al producto” (Hill & Jones, 2011, pág. 83).

Actividades de soporte

- Infraestructura de la empresa: Naranja dispone de sucursales en toda la República Argentina, mayormente en la capital de las provincias y con un proyecto de expansión que

aún se está desarrollando, con el objetivo de estar cada vez más cerca de sus clientes. La empresa tiene como objetivo, digitalizar la mayoría de sus procesos, brindándole una solución rápida y efectiva al cliente, sin que el mismo tenga que concurrir presencialmente a una sucursal, lo que ahorra tiempo para el cliente y dinero para Naranja, ya que cada vez tendrá menos costos de personal.

Para ello, en 2019, Naranja inauguró las primeras ocho “Sucursales del Futuro”, donde la atención personal se amalgama con la interacción digital para resolver en el primer contacto sus gestiones. En lugar de realizar la atención tradicional, en donde el cliente espera sentado en una silla que un representante llame a su turno, esta sucursal cuenta con lugares cómodos para trabajar con tablets, terminales de autogestión y murales de video interactivos con la asistencia de colaboradores (Caso Naranja, 2019).

- **Dirección de Recursos Humanos:** En lo que respecta a Recursos Humanos, Naranja es una empresa a resaltar en la calidad humana y laboral que ofrece. En 2019, Naranja volvió a conseguir el segundo puesto en el ranking internacional Great Place ToWork. El mismo evalúa y premia a los mejores ambientes laborales del mundo y del país, en este caso dentro de la categoría Empresas con más de 1000 empleados (Caso Naranja, 2019).

Dentro de la compañía se busca que los colaboradores estén orgullosos de trabajar en la misma y que generen un sentido de pertenencia. Para realizar control de estas variables gestionan el clima e implementan diversas mediciones con el objetivo de contar con la información necesaria para crear acciones que fomenten el bienestar en cada equipo (Caso Naranja,2019).

Además, Naranja implementó un programa de mapeo de talentos, el cual se basa en realizar periodos de evaluación, construcción de planes de desarrollo individual, estudio de estrategias de progreso organizacional y de calibración final. A través de este programa se busca potenciar al máximo la capacidad y el talento de cada uno de los colaboradores de la empresa (Caso Naranja, 2019).

- **Desarrollo tecnológico:** En cuanto al aspecto tecnológico, Naranja estableció un conjunto de acciones que le permitió desarrollar un Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, en donde protege toda la información de sus clientes de los ciberdelitos.

“La empresa cuenta con herramientas propias de seguridad con aprendizaje automático (machine learning) que suministran un alto valor, fundamentalmente a la hora

de solucionar problemas como intrusiones maliciosas y ataques avanzados persistentes. Algunas de las actividades consolidadas en el Centro de Defensa en el último año fueron inteligencia analítica preventiva aplicada al negocio, análisis sobre comportamientos anómalos, Cyber Investigación & Forensis, entre otras. En 2019 mejoraron las herramientas para proteger la información y para controlar la fuga de la misma” (Caso Naranja, 2019).

- **Aprovisionamiento:** Naranja trabaja junto con proveedores que comparten sus convicciones y su ética. Todos los acuerdos de contratación cuentan con cláusulas enfocadas en aspectos éticos, sociales, laborales, de derechos humanos, medioambientales y técnicos (Naranja, 2019). La compañía elige proveedores nacionales, en su mayoría pymes desarrolladas en el país y los divide en proveedores de producción, los cuales ofrecen servicios e insumos para el core de la compañía; y proveedores de soporte, necesarios para la operatoria de la empresa.

Actividades primarias

- **Logística interna:** Naranja posee más de una actividad comercial, por ende, debe ser cuidadoso y minucioso el trabajo que se realice en cada una de las áreas para no descuidar ninguna de ellas y seguir siendo los líderes en el rubro.
La compañía ofrece atención personalizada, tanto en sus sucursales como vía telefónica, en tanto los encargados de desempeñar esta actividad y de brindar el mejor servicio posible es el personal de atención al cliente y encargados del área comercial. Una porción de estas tareas mencionadas, tanto gestión de nuevos productos, como atención frente a dudas puntuales que puedan tener los adquirientes del servicio, se solucionan vía redes o página web, donde los encargados de estas tareas corresponden al área de sistemas, en conjunto, con el área de desarrollo.
- **Operaciones:** como se mencionó anteriormente, Naranja presta más de un servicio a sus clientes, por ende, las operaciones se dividen en consumos con tarjeta de crédito, préstamos, cobros con Npos, Seguros, entre otros.
Para el desarrollo correcto de todas las alternativas comerciales que ofrece Naranja, se necesita el apoyo y el trabajo escrupuloso de las áreas mencionadas en la Logística Interna.

- **Logística Externa:** la tarea de logística externa es realizada principalmente por el personal de control. En parte, este proceso se basa en la visita a comercios amigos, para ofrecer publicidades, beneficios e información necesaria para que los mismos puedan ofrecer el servicio de Naranja.

Además, un trabajo realmente importante en este punto, es el control de stock, el cual es necesario para elevar pedido a los proveedores de materia prima que contrata Naranja, y así disponer con todos los productos imprescindibles para brindar un servicio de calidad.

- **Marketing:** El plan de marketing es desarrollado por el área en cuestión. El objetivo de digitalizar aún más los procesos, se presenta como un beneficio para este sector, ya que la publicidad se realiza principalmente por las vías digitales, como lo son redes sociales, página web y Google Adds, por lo tanto, se genera mayor alcance.

La empresa establece planes de marketing a corto, mediano y largo plazo. Uno de ellos que se encuentra en plena implementación es el empleo de “herramientas de cross-selling” que permiten aumentar las ventas de productos como HBO GO, préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales (Caso Naranja, 2019).

- **Servicio Postventa:** Naranja coloca como eje central de funcionamiento de la empresa la conformidad de sus clientes, por lo tanto, realiza un trabajo intensivo en mantenerlos conformes.

Para verificar que sus clientes estén satisfechos en cuanto a los servicios ofrecidos por la compañía, se realizan encuestas de manera periódica, en donde los resultados obtenidos se utilizan para elegir las acciones a tomar para mantener contento al cliente.

“A través de NPS, herramienta digital que mide la satisfacción de los clientes, escuchamos, conocemos y gestionamos sus necesidades. Los resultados del NPS muestran la relación entre lo que la marca promueve (imagen de marca) y lo que el cliente percibe (si se cumple la promesa que le han realizado) lo que les permite mejorar los servicios y cumplir su propósito” (Caso Naranja, 2021).

En síntesis, se puede verificar que Naranja tiene una excelente posición en el mercado y posee un área de recursos humanos altamente capacitada, que se va actualizando a las necesidades y tendencias del cliente día a día.

Esta clientela se está volviendo aún más grande, gracias al trabajo que realiza la compañía, y la capacidad de reinventarse y generar nuevas áreas y productos que van apareciendo en la sociedad gracias a la evolución de la misma.

Se considera que Naranja puede abarcar una porción aún más grande del mercado si le brinda la inversión y la atención necesaria a su producto Naranja X, ya que el mismo se posiciona como una billetera virtual, gratuita y de fácil acceso, que le ofrece a los ciudadanos, el control sobre sus cuentas y pago de tarjetas de manera segura y confiable.

Análisis de mercado

Se determina que el sector en el que desempeña actividades Naranja es el “Sector Financiero”, en donde si bien posee varios productos y actividades, la principal y la que llevó a la compañía a la cima es la industria de las tarjetas de crédito.

En Argentina, el consumo en tarjetas de crédito incluye a un 35% de la población, de ese total un 19% de los usuarios utiliza Tarjeta Naranja, esto demuestra que es la compañía líder en el país, abarcando a más de la mitad de la población que utiliza el servicio de financiamiento a través de tarjetas de crédito.

En relación a la edad de las personas que realizan compras con tarjeta de crédito, la mayoría abarcan el rango de entre 35 y 54 años y los gastos generales, de mercado, compras por internet, gastos afines al turismo y combustible son las principales compras (Caso Naranja, 2019).

Según el informe CIS (2020), si bien el uso de las tarjetas de crédito en Argentina está creciendo exponencialmente, los pesos en efectivo se mantienen como el principal medio de pago. El 82% de la población dice utilizarlos siempre o casi siempre, contra un 21% de uso frecuente de las tarjetas de débito, 13% de las tarjetas de crédito y 7% de otros medios de pago electrónico.

La mitad de la población, 51%, declara que no realiza operaciones mediante bancos. La bancarización incrementa a medida que ascienden las escalas socioeconómicas y educativas y entre los habitantes.

La caja de ahorros en pesos es el producto bancario más utilizado por los argentinos (92% de quienes operan con bancos o poseen una cuenta). En este orden le siguen las tarjetas de débito (54%), las tarjetas de crédito (39%), las cuentas corrientes (14%), los seguros (12%) y los créditos (8%).

En referencia al consumo de los argentinos, el 69% del total de compras se realizan en efectivo.

Según Wende (2019) basado en un estudio del INDEC, Argentina es uno de los países del mundo en donde más predomina el uso del “cash”, principalmente en la compra de bebidas y alimentos.

Estas compras en efectivo dificultan el combate a la evasión impositiva, ya que, al no quedar un registro sobre el dinero recibido, muchos comerciantes no declaran sus ganancias.

Se estima que 7 de cada 10 pesos destinados a pagar un producto se entregan en efectivo.

Donde más predomina el uso de efectivo es en los supermercados, autoservicios y almacenes de barrio, en donde el 82,5% de lo que se gasta en alimentos y bebidas no alcohólicas, es abonado con dinero físico.

La explicación que pudo darse al respecto de esta situación es que la población de menores recursos gasta en este tipo de productos y también es la que usualmente menos utiliza los medios de pago electrónicos a la hora de realizar compras.

También se destaca el uso de efectivo en la compra de bebidas alcohólicas y tabaco con 83,8% del total.

La contracara del uso del efectivo, es el uso de tarjetas de crédito, en donde el porcentaje de compras se ve representado por un 37,5% en artículos para el hogar, como lo son los electrodomésticos y en vestimenta y calzado se registra un 38% de uso de plástico sobre los montos totales. Esto se da debido a los planes de cuotas sin interés que ofrecen las diferentes compañías (Wende,2019)

Con respecto a las cuentas bancarias, se sabe que proporcionan una forma segura de guardar dinero y administrar los gastos y los ingresos, volviendo así más sencillo el proceso de pago de servicios, recepción y envío de dinero y la constitución de ahorro y el acceso al crédito. En Argentina el 80% de la población adulta poseía al menos una cuenta bancaria a marzo de 2018, sin brecha de género. La cantidad se reduce al 74% si se resta la cantidad de beneficiarios al plan de Asignación Universal por Hijo, programa de ayuda social, en donde se ofrece una cuenta para recibir tal beneficio económico (BCRA,2019))

Si se hace referencia a Naranja X y las billeteras virtuales que presenta el mercado en la actualidad, tenemos un sinnúmero de posibilidades de acceso a una plataforma como esta. Se puede afirmar que Naranja X ofrece servicios de billetera virtual y facilitador de pagos. En sus principios también permitía a los usuarios adquirir dólares estadounidenses, pero producto de las restricciones y el cepo al dólar, dejó de ser una opción tanto para la empresa como para los clientes. Hoy en día

5,5 millones de personas usan este tipo de servicio, el cual se vio beneficiado por la pandemia y en donde uno de los principales actores es Naranja X, junto a MercadoPago, Ualá y Cuenta DNI.

MercadoPago es la compañía Fintech líder actualmente, con 4,7 millones de usuarios activos, le sigue Cuenta DNI con casi 2,5 millones de usuarios y en el podio se encuentra Ualá con 2 millones de tarjetas emitidas.

Por su parte Naranja X no se queda atrás, ya que sigue evolucionando y captando nuevos clientes día a día:

“En pocos meses incorporamos 300.000 cuentas y nuestro dispositivo de cobro para pequeños comercios y emprendedores experimentó un crecimiento del 400% en su facturación. Con más de 150.000 comercios es el segundo lector de tarjetas más utilizado del país. Hemos emitido 260.000 tarjetas prepaga contactless con un ticket promedio por transacción de \$2.500”, advierte Patricio Traverso, CTO de Naranja X (Bellucci, 2020).

En conclusión, Naranja es actualmente la compañía líder en Argentina en cuanto al servicio de tarjetas de crédito.

Se deja notar que es una empresa que se va reinventando día a día y pone en el centro de todos sus procesos al cliente, lo cual le permite innovar según las necesidades de los mismos y mantenerlos totalmente conformes, con una calidad de servicio impecable.

De igual manera, en relación a los servicios otorgados por Naranja, pueden seguir evolucionando, ya que esta compañía posee la capacidad de generar nuevos convenios con grandes empresas, que favorezcan tanto a la marca, como a los clientes que gozan del servicio.

Si se tiene en cuenta a la unidad Naranja X, es una Fintech que aún está en proceso de crecimiento. Todavía no logra posicionarse como líder, pero no cabe duda que en un mediano plazo podrá estar en la cima. Todo esto gracias al recorrido de la compañía, la confianza que inspira en el cliente y el equipo de trabajo que posee un sentido de pertenencia estrecho con la compañía y la impulsa a crecer día a día.

Capítulo II: Marco teórico

En el presente Marco Teórico se pretende analizar los aportes de diferentes autores acerca de la Planificación estratégica, su alcance, modo de implementación y beneficios de la misma, planteando semejanzas y dicotomías. Posteriormente, se nombrarán los tipos de estrategias

genéricas a los fines de hacer foco en la estrategia de diferenciación y de penetración del mercado mediante actos de innovación, justificando su relevancia para el caso.

La administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones. Se trata de una tarea importante en la que están involucradas todas las funciones gerenciales básicas: planear, organizar, dirigir y controlar. (Robbins y Coulter, 2014, pág. 242).

Toda organización necesita saber los objetivos que espera obtener en el futuro y es allí cuando surge la planeación estratégica, la cual requiere que las personas encargadas de tomar las decisiones en una empresa tengan en claro las estrategias a utilizar y la adecuación de las mismas, a medida que van creciendo o posicionándose en el mercado (Contreras Sierras,2013, pág. 154).

Para Robbins y Coulter, la estrategia es el plan que determina cómo logrará la empresa su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus objetivos (Robbins y Coulter, 2014, pág. 240). En la misma línea Hill, Jones y Schilling consideran a la estrategia como el conjunto de acciones relacionadas, que ejecutan los administradores, con la intención de mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayoría de las empresas, lograr el desempeño superior en relación con sus rivales es el máximo desafío. Si las estrategias de una empresa generan un desempeño superior, se dice que ésta tiene una ventaja competitiva (Hill, Jones y Schilling,2015, pág. 1).

En total concordancia con lo expresado, Thompson añade a los autores anteriores, que el núcleo de toda estrategia consta de las acciones y los movimientos en el mercado que efectúan los administradores para mejorar su posición competitiva respecto de sus competidores. Una estrategia creativa y distinta que aleje a una empresa de sus rivales y genere una ventaja competitiva, es el “boleto” más confiable para obtener ganancias superiores al promedio. (Thompson,2012, pág5).

Todos los abordajes de los presentes autores, evidencian una concepción unánime del alcance de la planificación estratégica y de la importancia de seleccionarla de modo pertinente, para poder competir. En palabras de Davies (2000) citado en Contreras Sierra (2014), muchas organizaciones han implementado estrategias que las han llevado a cometer errores graves, cuyo efecto ha sido alejarlas de los verdaderos objetivos hacia los cuales, querían llegar o encaminarse.

Serna Gómez (2010) afirma que, en la Planeación Estratégica, quienes toman las decisiones de una organización llevan a cabo un proceso, en el que evalúan la situación actual de la empresa, así como su nivel de competitividad para poder anticiparse y decidir sobre la dirección que tomarán a futuro; sin embargo esta concepción de mirar el hoy para anticiparse, encuentra un condimento importante en la idea de un futuro siempre cambiante, al que la mayoría de los líderes empresariales se resisten y el inicio de una nueva estrategia, muy probablemente genere resistencias en la organización que, incluso, socaven la idea. A menudo algunas organizaciones persisten en continuar en un mercado sin realizar cambios o modificaciones que les permitan seguir dominándolo o continuar bien posicionados (Contreras Sierras, 2014, pág 162).

Por lo expuesto se puede deducir que parte del éxito de la estrategia se concibe cuando se establecen los objetivos de la organización.

Según Robbins y Coulter (2014), la importancia de la administración estratégica radica en tres razones. La más relevante deja en evidencia que la administración estratégica tiene un impacto directo en el desempeño de las organizaciones. Las compañías que aplican esta herramienta tienen niveles más altos de desempeño. Otra razón a tener en cuenta es el constante cambio de circunstancias dentro de las empresas, el cual a través de la planeación estratégica puede afrontarse examinando los factores relevantes y decidir cuáles acciones poner en práctica. Por último, la administración estratégica es de suma importancia para coordinar y enfocar el trabajo de la fuerza laboral, en aquellos objetivos que persigue la organización y que poseen mayor relevancia.

La estrategia de crecimiento plasmada en la planificación estratégica, es utilizada según Robbins y Coulter, (2014) cuando una organización quiere ampliar el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante su línea de negocio actual o poniendo en marcha otras nuevas.

De acuerdo con Porter (1980) citado en Robbins y Coulter (2014, pág. 249-250), ninguna empresa puede alcanzar el éxito si trata de satisfacer las expectativas de toda la gente. Debido a esto, propuso seleccionar una **estrategia que le otorgue a la organización una ventaja competitiva**, ya sea, logrando los costos más bajos de la industria o diferenciándose significativamente de sus competidores.

Cuando la ventaja competitiva de la organización se basa en tener los costos más bajos (costos o gastos, no precios) en su industria, está siguiendo una estrategia de liderazgo en costos. El líder

de costos bajos es muy eficiente. Los gastos generales se mantienen al mínimo y la empresa hace todo lo que puede, por reducir los costos.

Si la empresa compite ofreciendo productos únicos y altamente valorados por los clientes, está utilizando una **estrategia de diferenciación**. Las características distintivas de los productos, pueden ser resultado de una calidad excepcionalmente alta, de un servicio extraordinario, de un diseño innovador, de su capacidad tecnológica o de una inusualmente positiva imagen de marca.

Aunque estas dos estrategias están dirigidas al mercado general, la estrategia de enfoque, involucra una ventaja de costo (enfoque en los costos) o una ventaja de diferenciación (enfoque en la diferenciación) dentro de un segmento o nicho más limitado (Porter 1980, citado en Robbins y Coulter, 2014, pág. 249-250).

La finalidad con la que se diseña una planificación estratégica, basada en la estrategia de crecimiento, es generar una **penetración de mercado**, la cual apunta según Kotler & Keller (2012) a incrementar las ventas dentro de un segmento en el cual la empresa ya opera. La idea es llegar a más consumidores dentro de esa audiencia, generando competitividad en la búsqueda para conquistar a quienes aún no son clientes de la marca y atraer consumidores de sus competidores. La penetración de mercado puede ser determinante para que la empresa ocupe un lugar destacado en su segmento, lo que impactará en la percepción que tiene el consumidor de la marca y, por supuesto, puede atraer más oportunidades para impulsar las ventas.

En función de lo mencionado anteriormente, en el presente reporte de caso se adhiere al concepto de Planificación Estratégica aportado por Serna Gómez (2010), en el que considera que para poder decidir y darle una dirección a la empresa, se debe reconocer el nivel de competitividad que tiene la misma e identificar en qué situación se encuentra. Naranja es una empresa totalmente competitiva, la cual ofrece un servicio de calidad, por ende, se tomará como punto de partida la estrategia de diferenciación descrita por Porter, en la cual dicha empresa podrá desenvolverse y mostrar que es líder en su rubro y que, a través de la innovación y la suma de acuerdos con otras compañías, puede seguir generando clientes potenciales, adhiriendo con Kotler & Keller (2012) en la concepción de penetración de mercado.

Capítulo III: Diagnóstico y discusión

Luego de desarrollar los análisis correspondientes para determinar y establecer las problemáticas principales en este Reporte de Caso, se logra reconocer que, si bien Naranja es la tarjeta de crédito con mayor demanda en la República Argentina, no está pudiendo captar todo el público que tiene a su alcance, debido a que no pone el foco en la estrategia adecuada para expandir y penetrar el mercado y de esta manera reclutar a los clientes potenciales que eligen otras tarjetas, debido a sus bajos intereses o por establecer convenio con instituciones de gran peso en el país.

Esta problemática tiene una gran importancia para la compañía, ya que Naranja utiliza como eje de sus lineamientos y estrategias la satisfacción del cliente para con los servicios ofrecidos.

Debido a ello, es necesario rediseñar y realizar cambios pertinentes a la estrategia que está utilizando la empresa, para así poder generar un beneficio realmente visible, en donde Naranja pueda percibir mayor cantidad de clientes, ampliar su cartera y diferenciarse de las demás financieras, por ofrecer un servicio totalmente personalizado.

Teniendo en cuenta los análisis realizados, tanto internos como externos de la organización y de su entorno, se derivó en las siguientes conclusiones diagnósticas:

En la actualidad, Naranja utiliza una estrategia de diferenciación, totalmente orientada a la satisfacción del cliente y tomando riendas en ser la compañía más innovadora de las financieras. Si bien la compañía cumple con las expectativas, puede verse que su desarrollo no acompaña a seguir generando aún más clientes. Su expansión en las diferentes provincias es bastante deficiente y no apoya el lema de la empresa, que es poner siempre primero al cliente, ya que sus sucursales se encuentran en las capitales de las provincias, quitando así la posibilidad a un gran segmento del mercado, a tener contacto cercano con la compañía y de esta manera generar un posible grupo de clientes.

Otro aspecto importante es centrarse en el servicio diferencial que se dice ofrecer, el cual es bueno y cumple con las expectativas, pero no es un servicio totalmente distintivo al que ofrecen las demás compañías. Naranja debería centrarse en generar nuevas alianzas y ampliar su cartera de “comercios amigos”, ya que hay una gran cantidad de público que se adhiere a una tarjeta de crédito por tener un plan de cuotas más accesible en una determinada institución, o tener un descuento importante; son esos mismos los clientes que luego terminan utilizando el servicio en gran cantidad de sus compras, por la comodidad de “tener todo en una sola tarjeta”.

Por lo anteriormente mencionado, Naranja posee un sinfín de posibilidades de seguir perfeccionándose como compañía y crecer exponencialmente durante este periodo.

Es viable realizar la planificación estratégica, orientada a una estrategia corporativa de crecimiento y haciendo foco en la diferenciación, para marcar una ventaja competitiva sobre las otras financieras, y de esta manera poder penetrar el mercado, generando un nuevo segmento de clientes. Adhiriendo a Robbins y Coulter (2014) la estrategia de crecimiento da cuenta de la ampliación del mercado o los productos que ofrece. En el caso de Naranja, se utilizará la misma línea de negocio ya establecida, sólo que se reforzarán las cualidades de los servicios ofrecidos, para poder generar una diferenciación como ventaja competitiva y de esta manera poder ampliar el mercado.

Por todo lo mencionado anteriormente, es necesario que se ponga énfasis en generar un servicio diferencial, explotando al máximo las capacidades del área comercial, para promover en el cliente la sensación de sentirse cómodo y atendido dentro de la empresa, en donde los servicios ofrecidos vayan más allá de las expectativas de los mismos, y que esto impacte como beneficio con la adhesión de nuevos clientes a la compañía.

Se necesitará la colaboración de personal capacitado tanto en las áreas de marketing como de recursos humanos, para poder promover publicidad en la que el cliente se sienta identificado con la empresa y sea partícipe de ella.

En relación a la expansión a nuevos mercados, se propone generar nuevas alianzas con instituciones de gran peso en Argentina, tal y como lo son las universidades privadas, lo cual ayudará al reclutamiento de nuevos clientes y una expansión sectorizada en el mercado.

Una vez definidos los lineamientos y las estrategias a llevar a cabo, mediante el plan de acción se buscará obtener resultados óptimos en el corto plazo, llevando a la empresa a posicionarse en la cúspide de las financieras para el segundo semestre del año 2024.

Capítulo IV: Propuesta

Plan de implementación

En la actualidad, Naranja, compañía líder en la producción de tarjetas de crédito en Argentina, posee algunas falencias importantes. Al realizar la comparación con los datos que se brindan en el Caso Naranja, queda en evidencia que la cantidad de clientes ha ido disminuyendo. Desde 2017 hasta el tercer trimestre del año 2020, Naranja perdió aproximadamente el 10% de sus clientes, impactando en una pérdida de aproximadamente un 14% de cuentas activas. Además, mantuvo un consumo promedio por cuenta estable lo que generó como consecuencia una disminución de la rentabilidad de aproximadamente un 12% en el mismo periodo.

En cuanto a la identidad corporativa de la organización está correctamente establecida y se procederá a realizar el plan de acción siguiendo dichos lineamientos, poniendo énfasis en algunos aspectos puntuales. En su misión, Naranja establece “Conectar con experiencias únicas”, lo cual es adecuado, pero se buscará trabajar para poder lograr que el cliente perciba efectivamente el servicio como una experiencia única. En relación a la visión, Naranja busca “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general”, lo cual en líneas generales es respetado, pero actualmente no está brindando un servicio totalmente diferencial como para ser “la más admirada” por sus clientes.

Para lograr un crecimiento notable en la empresa, se procederá a darle mayor importancia a lo que Naranja plantea como eje central, el cliente, buscando brindarle mayores beneficios y satisfacciones a la hora de consumir.

Alcance

La realización del presente Reporte de Caso tendrá como eje central a la empresa Naranja. Se realizará una Planificación Estratégica, poniendo énfasis en la diferenciación del servicio ofrecido por la compañía, penetrando de esta forma el mercado y generando nuevas carteras de clientes, obteniendo como beneficio un aumento en la cantidad de cuentas activas, aumento de la cantidad de clientes y un aumento en la rentabilidad. Para dicho proyecto, se plantea un horizonte temporal de tres años, comenzando el 01/01/2022 y finalizando el 31/12/2024. Para el avance y retroalimentación de la implementación del plan estratégico se tendrán en cuenta variables cualitativas y cuantitativas.

Objetivo general

Aumentar la rentabilidad de Tarjeta Naranja en un 5% para el año 2024, mediante una estrategia de diferenciación, priorizando el mayor beneficio para el cliente.

Esta planificación estratégica se pondrá en marcha al comenzar el año 2022, pudiendo así trabajar en el objetivo durante tres años. Actualmente la rentabilidad que posee la empresa ronda un 11% anual aproximadamente. Con este objetivo se pretende incrementar la rentabilidad en un 5% para fines de 2024.

Objetivos específicos

- Incrementar en un 30% la facturación para diciembre del año 2024, incorporando nuevos comercios y diferentes entidades, posibilitando la expansión del mercado. Fundamentación: Este incremento de facturación se logrará mediante la activación e incentivo al uso del total de los plásticos emitidos (tarjetas). Además, se logrará aumentar la cantidad de cuentas, lo que repercutirá positivamente en la facturación final. Este porcentaje de incremento de la facturación está calculado neto del proceso inflacionario.
- Acrecentar en un 18% la cantidad de cuentas para diciembre del año 2024, mediante la activación de un plan de marketing y un programa de beneficios para los nuevos clientes. Fundamentación: Se desarrollarán acuerdos con instituciones y entidades que posean alto índice de recurrencia, para así poder captar a una gran porción del mercado que no es cliente actual. De esta manera, se logrará incrementar la cantidad de cuentas activas y, por ende, el consumo promedio por cuenta.
- Aumentar en un 10% el consumo promedio por cuenta para diciembre del año 2024, fidelizando al cliente por brindar un servicio diferencial, de calidad, de fácil uso, con la aceptación en gran cantidad de comercios, instituciones y entidades. Fundamentación: A través de las nuevas alianzas comerciales que se realicen con instituciones, comercios y entidades, se logrará fomentar el consumo de cada cliente, debido a que podrán utilizar Naranja como medio de pago único para diversas necesidades diarias. (Ver anexo n°3).

A continuación, se detallará la propuesta dividida en tres planes de acción, designados a cada uno de los objetivos específicos. En ellos se brindarán las descripciones correspondientes al tiempo de inicio a fin y los recursos involucrados.

DESCRIPCIÓN	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FISICOS	TERCERIZACIÓN	RECURSOS ECONÓMICOS	OBS.
	INICIO	FIN	RESPONSABLES	AREAS				
Selección de personal idóneo en reclutamiento de nuevos comercios	3/1/2022	27/2/2022	Encargado de selección de personal	Recursos Humanos	Oficinas, medios de comunicación digital, conectividad	-	-	-
Conformar un equipo de análisis e identificación de potenciales nuevos "comercios amigos"	28/2/2022	13/3/2022	Encargado de selección de personal	Recursos Humanos	Evaluaciones de desempeño de los empleados seleccionados	-	-	-
Creación del departamento de alianzas estratégicas (15 ejecutivos y 1 director de equipo) con instituciones y entidades	14/3/2022	27/3/2022	Encargado del sector comercial	Dirección comercial	Oficinas, medios de comunicación digital, conectividad, transporte	-	Incentivo salarial: director general del equipo tendrá un sueldo adicional (\$250.000) y los ejecutivos salario (\$89.500) más comisiones.	ANEXO 4
Análisis exhaustivo del mercado nacional	28/3/2022	8/5/2022	Equipo encargado de alianzas estratégicas con instituciones y entidades	Dirección comercial	Oficinas, medios de comunicación digital, conectividad, acceso a un sistema de información	-	-	-
Segmentación de potenciales nuevos comercios amigos según su alcance (grandes, medianos, pequeños)	11/4/2022	8/5/2022	Equipo encargado de alianzas estratégicas con instituciones y entidades	Dirección comercial	Oficinas, medios de comunicación digital, conectividad, acceso a un sistema de información	-	-	-
Realización de acuerdos con grandes entidades	9/5/2022	31/12/2024	Equipo encargado de alianzas estratégicas con instituciones y entidades	Dirección comercial	Oficinas, medios de comunicación digital, conectividad, acceso a un sistema de información	-	Incentivo salarial: los integrantes del departamento tendrán remuneración adicional por objetivos cumplidos (0,3% de los contratos)	ANEXO 5
Realización de acuerdos con medianas entidades	8/5/2023	31/12/2024	Equipo encargado de alianzas estratégicas con instituciones y entidades	Dirección comercial	Oficinas, medios de comunicación digital, conectividad, acceso a un sistema de información	-	Incentivo salarial: los integrantes del departamento tendrán remuneración adicional por objetivos cumplidos (0,3% de los contratos)	ANEXO 5
Realización de acuerdos con pequeñas entidades	1/1/2024	31/12/2024	Equipo encargado de alianzas estratégicas con instituciones y entidades	Dirección comercial	Oficinas, medios de comunicación digital, conectividad, acceso a un sistema de información	-	Incentivo salarial: remuneración adicional por objetivos cumplidos (0,3% de los contratos)	ANEXO 5
Formalización de alianzas estratégicas a través de contratos	9/5/2022	31/12/2024	Equipo encargado de alianzas estratégicas con instituciones y entidades	Dirección comercial		Est. jurídico encargado de la realización de contratos	Costo por diseño del primer contrato - (1% del contrato)	ANEXO 6
Retroalimentación mensual: análisis de resultados obtenidos	6/6/2022	31/12/2024	Director general del equipo de alianzas estratégicas	Dirección comercial	Oficinas, base de datos reclutada, computadores, conectividad, sistema de información	-	-	-
Remitir informe general a Dirección	31/1/2022	31/12/2024	Director general del equipo de alianzas estratégicas	Dirección comercial	Oficinas, base de datos reclutada, resumen del análisis, computadores, conectividad, sistema de información	-	-	-

OBJETIVO ESPECIFICO 1 – INCREMENTO DE LA FACTURACIÓN EN UN 30% AL 2024

OBJETIVO ESPECIFICO 2	DESCRIPCIÓN	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FISICOS	TERCERIZACIÓN	RECURSOS ECONÓMICOS	OBS.
		INICIO	FIN	RESPONSABLES	AREAS				
	Selección de personal con desempeño óptimo en el área de marketing	3/1/2022	27/2/2022	Encargado de selección de personal	Recursos Humanos	Oficinas, conectividad	-	-	Empleados con antigüedad en la empresa mayor a 5 años
Conformación de un equipo de marketing destinado exclusivamente a la captación de nuevos clientes (5 INTEGRANTES Y DIRECTOR)	28/2/2022	13/3/2022	Encargado de selección de personal	Recursos Humanos	Evaluaciones de desempeño de los empleados seleccionados	-	Incentivo salarial: director general del equipo tendrá un sueldo adicional	ANEXO 4	
Selección de entidades y comercios con mayores beneficios para el cliente al usar Naranja	14/3/2022	27/3/2022	Encargado del sector comercial	Dirección comercial	Oficinas, medios de comunicación digital, conectividad, transporte, base de datos de comercios adheridos y potenciales nuevos comercios	-	-	-	
Creación de un plan integral de marketing basado en beneficios para el cliente	28/3/2022	24/4/2022	Equipo de marketing conformado para la captación de nuevos clientes	Marketing, Dirección comercial	Oficinas, medios de comunicación digital, conectividad, acceso a un sistema de información	-	-	-	
Análisis y prueba del plan de marketing "SOMOS NARANJA"	25/4/2022	8/5/2022	Equipo de marketing conformado para la captación de nuevos clientes	Marketing	Oficinas, medios de comunicación digital, conectividad, acceso a un sistema de información, acceso a estadísticas de público alcanzado	-	-	-	
Implementación del plan de marketing "SOMOS NARANJA"	9/5/2022	31/12/2024	Equipo de marketing conformado para la captación de nuevos clientes	Marketing	Oficinas, medios de comunicación digital, conectividad, acceso a un sistema de información, acceso a estadísticas de público alcanzado	GOOGLE ADDS - REDES SOCIALES - MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Gasto mensual por publicidad en redes: \$450.000	ANEXO 7	
Retroalimentación mensual: análisis de resultados obtenidos	23/5/2022	31/12/2024	Director general del equipo de marketing conformado para la captación de nuevos clientes	Marketing y dirección comercial	Oficinas, medios de comunicación digital, conectividad, acceso a un sistema de información, acceso a estadísticas de público alcanzado, nuevos clientes generados	-	-	-	
Remitir informe mensual y general a Dirección	3/1/2022	31/12/2024	Director general del equipo de marketing conformado para la captación de nuevos clientes	Dirección comercial y dirección comercial	Oficinas, medios de comunicación digital, conectividad, acceso a un sistema de información, acceso a estadísticas de público alcanzado, nuevos clientes generados	-	-	-	

DESCRIPCIÓN	TIEMPO		RRHH		RECURSOS FISICOS	TER.	REC. ECON.	OBS.
	INICIO	FIN	RESP.	AREAS				
Selección de personal capacitado en trato con el cliente y realización de entrevistas	3/1/2022	13/2/2022	Encargado de selección de personal	Recursos Humanos	Oficinas, pc, conectividad, acceso a base de datos histórica del personal, evaluación de desempeño del personal	-	-	Empleados con antigüedad en la empresa mayor a 5 años
Revisión de base de datos histórica de clientes de Naranja	14/2/2022	27/2/2022	Personal seleccionado para comunicación con el cliente	Recursos Humanos y atención al cliente	Oficinas, pc, conectividad, acceso a base de datos histórica de los clientes	-	-	-
Análisis exhaustivo de la base de datos, segmentando los clientes en actuales y ex clientes	28/2/2022	27/3/2022	Personal seleccionado para com. con el cliente	Recursos Humanos atención al cliente	Oficinas, computadoras, conectividad, acceso a base de datos histórica de los clientes	-	-	-
Formulación de entrevistas para medir la satisfacción de los clientes	28/3/2022	24/4/2022	Personal seleccionado para comunicación con el cliente	Atención al cliente y postventa	Oficinas, pc, conectividad, acceso a base de datos de compra de los clientes (comportamiento de consumo)	-	-	-
Realización e implementación de entrevistas formuladas	25/4/2022	31/12/2024	Personal seleccionado para comunicación con el cliente	Atención al cliente	Oficinas, computadoras, conectividad, acceso a base de datos histórica de los clientes	-	-	-
Revisión y generación de informes mensuales de satisfacción del cliente en función de los resultados obtenidos en las entrevistas	9/5/2022	31/12/2024	Personal seleccionado para comunicación con el cliente	Dirección comercial	Oficinas, computadores, conectividad, base de datos de entrevistas	-	-	-
Ofrecimiento de beneficios en comercios adheridos a los clientes actuales	9/5/2022	31/12/2024	Equipo de atención al cliente y ventas	Atención al cliente	Oficinas, pc conectividad, base de datos cartera de comercios amigos, base de datos de clientes	-	-	-
Re captación de los ex clientes e incorporación de nuevos clientes a través de beneficios y facilidades.	9/5/2022	31/12/2024	Equipo de atención al cliente y ventas	Atención al cliente. Comercial de captación	Oficinas, pc conectividad, base de datos de clientes históricos, base de datos de cartera de comercios amigos (alianzas estratégicas logradas)	-	-	-
Retroalimentación mensual: análisis de resultados obtenidos	23/5/2022	31/12/2024	Director Comercial	Dirección comercial	Oficinas, pc conectividad, resultados de entrevistas, base de datos de clientes	-	-	-
Remitir informe mensual y general a Dirección	3/1/2022	31/12/2024	Director Comercial	Dirección comercial	Oficinas, pc conectividad, resultados de entrevistas, base de datos de clientes	-	-	-

OBJETIVO ESPECIFICO 3 – AUMENTAR UN 10% EL CONSUMO PROMEDIO POR CUENTA AL 2024

Evaluación del impacto de la inversión

INGRESOS Y EGRESOS DIFERENCIALES GENERADOS POR LOS PLANES DE ACCIÓN:					
DATOS ANEXO 10	2021	2022	2023	2024	ACUMULADO
INGRESOS	\$ 0,00	\$ 1.784.154,10	\$ 5.648.711,11	\$ 9.925.402,78	\$ 17.358.267,99
EGRESOS	\$ 0,00	\$ 1.550.856,44	\$ 3.228.974,13	\$ 4.988.078,46	\$ 9.767.909,02
RESULTADO	\$ 0,00	\$ 233.297,66	\$ 2.419.736,98	\$ 4.937.324,32	\$ 7.590.358,97
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 0,00	\$ 81.654,18	\$ 846.907,94	\$ 1.728.063,51	\$ 2.656.625,64
RESULTADO DESPUES DE IMPUESTO	\$ 0,00	\$ 151.643,48	\$ 1.572.829,04	\$ 3.209.260,81	\$ 4.933.733,33
ROI		51%		VAN DEL PROYECTO	
				\$ 1.562.989,28	
TIR: NO SE PUEDE CALCULAR DEBIDO A QUE NO HAY UNA INVERSIÓN INICIAL. LOS COSTOS DEL PROYECTO SON OPERATIVOS Y DE EROGACIÓN MENSUAL DE ACUERDO AL AVANCE DEL PROYECTO.					

La rentabilidad de la ejecución del proyecto arroja que de por cada peso gastado en el mismo se obtiene \$1.51.

El valor actual neto del proyecto es positivo, por lo que traerá beneficios a Naranja su ejecución tomando como referencia la tasa actual de las LELIQ

Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones

La empresa objeto del presente reporte de caso, posee una oportunidad de crecimiento potencial desatendida, la cual, a largo plazo, puede convertirse en una amenaza para la compañía, permitiendo el ingreso de nuevos competidores en su mercado.

La propuesta desarrollada presenta el objetivo de aumentar la rentabilidad en un plazo de tres años, desarrollando tres objetivos específicos, los cuales son de ejecución conjunta y complementaria, donde se pondrá al cliente como eje central, para que pueda sentirse cómodo y a gusto con la compañía y de este modo generar una diferenciación de la marca.

El primer objetivo específico plantea incrementar la facturación de la empresa, poniendo foco en la realización de nuevas alianzas estratégicas, para así poder aumentar el número de comercios amigos y proponerle al cliente nuevos beneficios y descuentos que desencadenen en un mayor uso de su tarjeta y en la adhesión de nuevos clientes por ofrecer un servicio diferenciado, de calidad y con grandes alternativas de consumo a nivel comercios. Este objetivo se llevará a cabo mediante

la creación de un departamento de alianzas estratégicas, que realizará un análisis exhaustivo del mercado, identificando potenciales clientes y realizando un trabajo de seguimiento sobre los mismos, para así poder conseguir exitosamente las alianzas mencionadas anteriormente.

En segunda instancia, se plantea un objetivo con el fin de acrecentar la cantidad de cuentas que posee Naranja; para ello se pondrá en marcha un plan de marketing basado en los beneficios otorgados al cliente, buscando que el mismo sienta una experiencia satisfactoria al utilizar la tarjeta y de esta manera formar embajadores de marca.

Por último, el tercer objetivo específico será aumentar el consumo promedio por cuenta de cada cliente. A tal fin, se pondrá como eje central la realización de entrevistas a los clientes y ex clientes de Naranja, para que puedan evaluar el servicio ofrecido, calificarlo y contar su experiencia. De este modo se podrá definir y otorgar una serie de beneficios a los actuales clientes y se re captará a los ex clientes. Al lograr que el cliente se sienta a gusto con la compañía, automáticamente quedará evidenciado en los números del consumo promedio por cuenta de cada uno de ellos y se cumplirá con el principal objetivo de incrementar la rentabilidad.

La presente planificación estratégica puede encontrarse con algunos obstáculos durante su desarrollo, como lo es, el buen manejo de marketing por parte de la competencia, buscando captar el mismo segmento del mercado, lo cual dificultará el progreso de la compañía. De igual manera, Naranja para poder sobrepasar estos desafíos, deberá pulir las áreas remarcadas, demostrando a los clientes mediante acciones por qué es la compañía líder en Argentina.

Por ello a partir de todo lo expuesto es recomendable considerar la importancia que tiene el cliente para la empresa, ya que es el eje de funcionamiento de la misma, y a los fines que la compañía siga creciendo como lo viene haciendo a lo largo de los años, debe concentrarse en captar nuevos clientes, pero sin descuidar a los actuales.

Para lograr que la planificación estratégica planteada sea exitosa y que retribuya en un beneficio a corto y a largo plazo para Naranja, se debe realizar un control minucioso y continuo sobre las acciones realizadas y sus resultados, a los fines de detectar desviaciones y posibles amenazas que requieran la revisión de las acciones. De esta manera se evita que, si hay algún error no esperado, no sea repetitivo y en consecuencia genere costos no deseados e impacten negativamente en el beneficio esperado.

Referencias Bibliográficas

Acuña Ortigoza, M. (2021). América Latina. *Entre la nueva realidad y las viejas desigualdades* Telos, vol. 23, núm. 1, 2021 Universidad Privada Dr. Rafael Bellosó Chacín, Venezuela Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99365404010> DOI: <https://doi.org/10.36390/telos231.10>

Albrieu, R y Ballesty, M (noviembre 2020). *Del duelo por la vieja normalidad, a una economía de baja proximidad*. CIPPEC. Recuperado en: <https://www.cippec.org/textual/del-duelo-por-la-vieja-normalidad-a-una-economia-de-baja-proximidad/>

Aquilino, N y Rubio, J. (2019). *Los primeros 100 días de gobierno. ¿implementar o planificar?* Recuperado en: <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2019/10/Aquilino-y-Rubio-Los-primeros-100-d%C3%ADas-de-gobierno-octubre-2019.pdf>

Banco Central de la República Argentina (2019)- Informe de inclusión financiera. Recuperado en: <http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/informe-inclusion-financiera-0219.asp>

Bano, J. (29 de octubre de 2019). Green Investing: invertir pensando en el medio ambiente. *Infobae*. Recuperado en: <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2019/10/29/green-investing-invertir-pensando-en-el-medio-ambiente/>

Barbería, M (6 de agosto de 2021). Se aceleró la emisión monetaria para asistir al Tesoro: el Banco Central tuvo que imprimir otros \$40.000 millones. *Infobae*. Recuperado en: <https://www.infobae.com/economia/2021/08/06/se-acelero-la-emision-monetaria-para-asistir-al-tesoro-el-banco-central-tuvo-que-imprimir-otros-40000-millones/>.

Barragán, F. (2021) Pandemia: Argentina, uno de los países donde más creció la pobreza. (25 de mayo de 2021). *Ámbito*. Recuperado en: <https://www.ambito.com/economia/pobreza/pandemia-la-argentina-uno-los-paises-donde-mas-crecio-la-n5195205>

Bellucci, M. (2020). La explosión del dinero electrónico. Las billeteras digitales que mejor se posicionan en Argentina. *Clarín*. Recuperado en: https://www.clarin.com/tecnologia/billeteras-digitales-mejor-posicionan-argentina_0_m5F94JFZr.html

Boletín oficial, (19/03/2020). *Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio*. Decreto 297/2020. Recuperado en: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>

Boletín oficial, (9/07/2021). *Medidas Generales de Prevención*. Decreto 455/2021. Recuperado en: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/246737/20210709>

Carrió T. (15 de setiembre de 2020). Súper cepo al dólar: habrá una retención del 35% además del impuesto del 30% y más restricciones. *El Cronista*. Recuperado en: <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/Super-cepo-al-dolar-habra-una-retencion-del-35-ademas-del-impuesto-del-30-y-mas-restricciones-20200915-0048.html>.

Caso Naranja (2019). Recuperado: <https://siglo21.instructure.com/courses/13188/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2>

Castillo Peces, C. Mercado Idoeta, C. Corral de la Mata, D. (2011). *El nuevo enfoque del negocio de las tarjetas bancarias en España y el nuevo papel a desarrollar por el comerciante*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 17, núm. 3. Academia

Europea de Dirección y Economía de la Empresa Vigo, España. Recuperado en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=274120128008>

CIS (2020). Informes de Opinión Pública CIS UADE-VOICES. Finanzas personales. Centro de Investigaciones Sociales (CIS). Fundación UADE. Voices! Research and Consultancy. ISSN 2618-2173. Enero 2020. Recuperado en: <https://www.uade.edu.ar/media/ubcablyb/informe-cis-2020-n-1-finanzas-personales-issn-2618-2173.pdf>

Comisión Nacional de Defensa de la Competencia (2017). Más competencias en el mercado de las tarjetas de crédito. Recuperado en: <https://www.casarosada.gob.ar/informacion/que-estamos-diciendo/40861-mas-competencia-en-el-mercado-de-tarjetas-de-credito>

Contreras Sierras, E. (2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Pensamiento & Gestión. N° 35. Universidad del Norte. Barranquilla. Colombia.

Donza, E y Poy, S. (2021). *Efectos de la pandemia COVID-19 sobre la dinámica del trabajo en la argentina urbana. Una mirada crítica sobre el impacto heterogéneo del actual escenario tras una década de estancamiento económico (2010-2020)*. Documento Estadístico– Barómetro de la Deuda Social Argentina - 1ª ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Educa. F.

Errante, M. (24 de abril de 2020). La tecnología en tiempos de Pandemia y Post-pandemia. *El Cronista*. Recuperado en: <https://www.cronista.com/columnistas/La-tecnologia-en-tiempos-de-pandemia-y-post-pandemia-20200424-0034.html>

González, E. (19 de marzo de 2020). 11ª edición. La Argentina entra en cuarentena obligatoria hasta el 31 de marzo. *EL PAÍS*. Recuperado en: <https://elpais.com/sociedad/2020-03-20/argentina-entra-en-cuarentena-obligatoria-hasta-el-31-de-marzo.html>.

Hill, C, Jones,G y Schilling, M.(2015).*ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. Teoría y casos. Un enfoque integral*.11° edición. Cengage learning Editores S.A.

INDEC (2021). Informe técnico de avance del nivel de actividad. Primer trimestre de 2021.Recuperado en: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-9-47>

INDEC (Agosto 2021). Informe Técnico. Recuperado en: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-9>

Jacovkis,P. Masello,D. Granovsky,P y Oliva, M.(2021). *La pandemia desnuda nuestros problemas más estructurales: un análisis de los impactos del COVID-19 en el mercado de trabajo argentino*. Trabajo y Sociedad Sociología del trabajo- Estudios culturales- Narrativas sociológicas y literarias Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas (Caicyt-Conicet) N°36, Vol. XXII, verano 2021, Santiago del Estero, Argentina. Recuperado en: <https://www.unse.edu.ar/trabajosociedad/36%20DD%20Jacovkis%20Masello%20Granovsky%20y%20Oliva.pdf>

Kotler, P &Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*.14° edición. Pearson Educación. México. Recuperado en <http://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>

Martinez, Paula (22 de agosto de 2021). La mitad de los pagos con tarjetas se hace en el mundo “online”. *La Voz del interior*. Recuperado en: <https://suscripcion.lavoz.com.ar/?limit=true&msg=exclusivo&continue=https://www.lavoz.com.ar/negocios/de-la-tarjeta-de-credito-a-una-empresa-tecnologica-de-pagos/>

Pedotti, A, C. (2019). Más jugadores salen a competir por el mercado de las tarjetas de crédito. *El cronista*. Recuperado en: <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/Mas-jugadores-salen-a-competir-por-el-mercado-de-las-tarjetas-de-credito-20190224-0017.html>

Pedotti, A, C. (13 de abril 2021). Por la pandemia sube más del 30% el uso del homebanking y apps bancarias. *Clarín*. Recuperado en: https://www.clarin.com/economia/sube-30-uso-homebanking-apps-bancarias_0_mixyr6P4Z.html.

Soto Pimentel, V. Gradin, A y Reiri, M. (2021). *La conflictividad social en Argentina durante el 2020. Conflictividad social de Argentina en el año 2020. Un análisis de los hechos de protesta durante la pandemia del COVID - 19*. Informe N°20 del Observatorio sobre Políticas Públicas y Reforma Estructural, FLACSO: Buenos Aires.

Robbins, S y Coulter, M. (2014). *Administración*. 12° edición. Pearson Education de México.

Serna Gómez, H. (2010). *Gerencia estratégica*. Colombia: 3R Editores.

Thompson, A, Peteraf, M, Gamble, j y Strickland, A. (2012) *Administración Estratégica*. 18va edición. Mc Graw Hill/ INTERAMERICANA EDITORES.S. A .

Villalba Leiva, R. (2015). *Plan estratégico de marketing digital con uso de redes sociales enfocado a empresas líderes del sector financiero de la ciudad de Quito, especializadas en el segmento de consumo con tarjetas de crédito Mastercard y Visa*. Tesis de Maestría en Dirección Estratégica. Universidad Internacional del Ecuador. Ecuador. Recuperado en: <https://repositorio.uide.edu.ec>

Wende, P. (3 de diciembre 2019). El consumo de los argentinos: el 69% de todas las compras se hacen en efectivo. *Infobae*. Recuperado en: <https://www.infobae.com/economia/2019/12/03/el-consumo-de-los-argentinos-el-69-de-todas-las-compras-se-hacen-en-efectivo/>

“Cero papel en las empresas: un gesto por el medioambiente”. (11 de enero de 2001). *La Vanguardia*. Recuperado en: <https://www.lavanguardia.com/natural/20181219/453638207354/cero-papel-empresas-gesto-medioambiente.html>.

“Con una inflación acumulada de 25,3%, el 2021 terminaría arriba de 45%”. (16 de julio de 2021). *El Economista*. Recuperado en: <https://eleconomista.com.ar/2021-07-inflacion-terminaria-2021-arriba-de-45/>

“Efecto IFE y Pandemia: se abrieron 4,8 millones de cuentas bancarias en apenas tres meses”. (11 de noviembre de 2020). *El Economista*. Recuperado en: <https://eleconomista.com.ar/2020-11-efecto-ife-y-pandemia-se-abrieron-48-millones-de-cuentas-bancarias-en-apenas-tres-meses/#:~:text=%E2%9E%A4%20Efecto%20IFE%20y%20pandemia,apenas%20tres%20meses%20%2D%20El%20Economista>

“Pymedemia”: 20.000 empresas y 100.000 empleos menos. (26 de julio de 2021). *El economista*. Recuperado en: <https://eleconomista.com.ar/2021-07-pymedemia-20-000-empresas-y-100-000-empleos-menos/>

“La inflación de julio se ubicó en el 3% mensual y el acumulado superó la meta del gobierno para el 2021 (12 de agosto 2021). *El economista*. Recuperado en: <https://eleconomista.com.ar/2021-08-inflacion-se-desacelero-en-julio/>

“Por el impacto de la Pandemia, el PBI de la Argentina se contrajo un 9,9% en el 2020”. (23 de marzo de 2021). *Infobae*. Recuperado en: <https://www.infobae.com/economia/2021/03/23/por-el-impacto-de-la-pandemia-el-pbi-de-la-argentina-se-contrajo-un-99-en-2020/>

“Tecnologías digitales y la pandemia de COVID-19”. (15 de abril de 2020). *Experiencias de aprendizajes en vivo*. Recuperado en:

https://www.uclg.org/sites/default/files/eng_briefing_technology_es.pdf

INDEC (14 de octubre 2021). Recuperado en:

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_10_21E7D81FF3F6EFA0C39C79.pdf

Glassdoor (10 de noviembre 2021). Sueldos en Naranja X. Recuperado en:

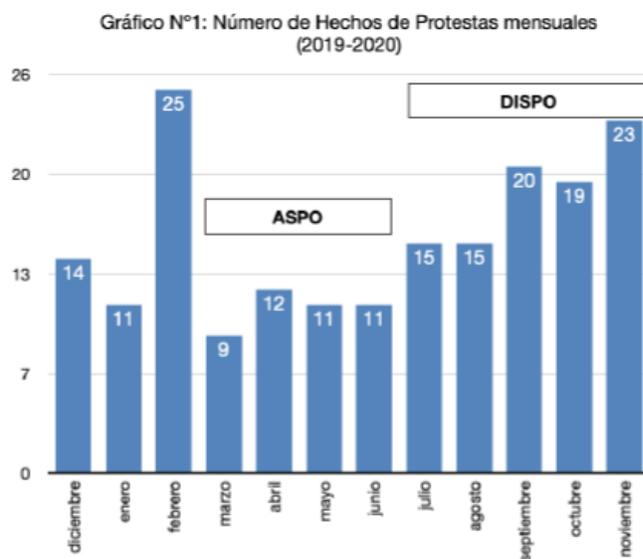
<https://www.glassdoor.com.ar/Sueldo/Naranja-X-Sueldos-E3079608.htm>

BCRA (11 de noviembre 2021). Informe diario de pases y LELIQS. Recuperado en:

<https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PoliticaMonetaria/Infopases.pdf>

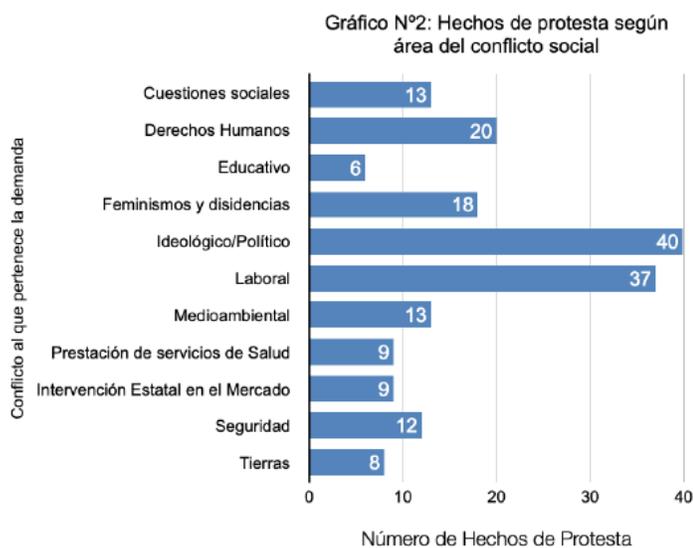
Anexos

Anexo n°1 Número de hechos de protestas mensuales (2019-2020)



Fuente: Elaboración propia
Soto Pimentel,V, Gradin,A y Reiri M(2021)

Anexo n°2 Hechos de protesta según área del conflicto social (2019-2020)



Fuente: Elaboración propia
Soto Pimentel,V, Gradin,A y Reiri M(2021)

Anexo n°3 Análisis histórico de Estados Contables y proyección de resultados para la implementación de la propuesta

	DATOS DEL CASO				ANALISIS INCREMENTAL HISTORICO 2020/2017
	2017	2018	2019	2020	
CLIENTES	5.050.085,00	4.777.286,00	4.605.250,00	4.554.710,00	-9,81%
PLASTICOS EMITIDOS	9.317.023,00	8.817.871,00	8.559.157,00		-8,13%
CUENTAS ACTIVAS	3.757.824,00	3.412.955,00	3.257.257,00	3.224.565,00	-13,32%
INGRESOS OPERATIVOS	\$ 11.833.143,00	\$ 16.895.065,00	23.198.832,00	\$ 24.956.674,00	
TOTAL DE INGRESOS	\$ 10.497.197,00	\$ 13.326.921,00	19.171.877,00	\$ 21.503.909,00	
TOTAL DE EGRESOS (COSTOS)	\$ 6.700.821,62	\$ 10.144.324,08	\$ 20.413.887,00	\$ 17.758.298,23	
UTILIDAD	\$ 3.796.375,38	\$ 3.182.596,92	-\$ 1.242.010,00	\$ 3.745.610,77	
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 1.328.731,38	\$ 1.113.908,92		\$ 1.310.963,77	
UTILIDAD NETA	\$ 2.467.644,00	\$ 2.068.688,00	-\$ 1.242.010,00	\$ 2.434.647,00	
PATRIMONIO NETO	\$ 7.850.811,00	\$ 10.206.552,00	\$ 16.832.693,00	\$ 20.881.422,00	

INDICADORES				
RENTABILIDAD SOBRE INGRESOS OPERATIVOS	0,320825615	0,188374352	-0,053537609	0,150084533
RENTABILIDAD SOBRE INGRESOS TOTALES	0,361656105	0,238809619	-0,064782911	0,174182786
CONSUMO PROMEDIO POR CUENTA (miles)	3,148934862	4,950274762	5,885896323	7,739547505
CONSUMO PROMEDIO POR CUENTA AJUSTADO POR INCOBRABLES(miles)	\$ 2,79	\$ 3,90	\$ 5,89	\$ 6,67
COSTOS TOTALES PROMEDIOS POR CUENTAS (miles)	\$ 1,78	\$ 2,97	\$ 6,27	\$ 5,51
MARGEN DE CONTRIBUCION POR CUENTA FINALES (miles)	\$ 1,01	\$ 0,93	-\$ 0,38	\$ 1,16
UTILIDAD	\$ 2.467.644,00	\$ 2.068.688,00	-\$ 1.242.010,00	\$ 2.434.647,00

	AÑO 0 (AJUSTADO AL IPC VARIACIÓN INTERANUAL 09/2020 AL 09/2021)	PROYECCIÓN RESULTADOS IMPLEMENTACION PROPUESTA				ANALISIS INCREMENTAL (neto inflación desde 2021)
		2021	2022	2023	2024	
CUENTAS ACTIVAS	3.224.565,00	3.400.000,00	3.600.000,00	3.810.000,00	2022/2024	18,16%
TOTAL DE INGRESOS	32.793.461,23	34.577.615,33	38.442.172,33	42.718.864,01		30,27%
TOTAL DE EGRESOS	27.081.404,80	28.554.789,97	30.234.483,50	31.998.161,70		
UTILIDAD BRUTA	5.712.056,42	6.022.825,35	8.207.688,83	10.720.702,30		
IMPUESTO GANANCIAS	1.999.219,75	2.107.988,87	2.872.691,09	3.752.245,81		
UTILIDAD NETA	\$ 3.712.836,68	\$ 3.914.836,48	\$ 5.334.997,74	\$ 6.968.456,50		
RENTABILIDAD NETA SOBRE INGRESOS TOTALES	11,32%	11,32%	13,88%	16,31%		4,99%
CONSUMO PROMEDIO POR CUENTA	\$ 10,17	\$ 10,17	\$ 10,68	\$ 11,21		10%
COSTO PROMEDIO POR CUENTA HISTORICO	\$ 8,40	\$ 8,40	\$ 8,40	\$ 8,40		

Fuente: Elaboración propia

Anexo n°4 Sueldo de los directores de equipo y ejecutivos

Dicho presupuesto está realizado para estimar los gastos que se tendrán en relación al sueldo del nuevo director del equipo de alianzas estratégicas, ejecutivos y del director de marketing, y en base a eso tener los costos exactos del desarrollo de la propuesta.

Director

Sobre	Sobre	Datos de la remuneración >
\$240 K - \$259 K/mes	\$240 K - \$258 K/mes	
Pago total promedio	Sueldo base	Con base en 1 sueldo(s)

Asesor Comercial

\$ 89.595/mes	\$ 84.985/mes	\$ 5.361/mes	Datos de la remuneración >
Pago total promedio	Sueldo base	Pago adicional	Con base en 4 sueldo(s)

[Ver sueldos en todas las ubicaciones](#)

Fuente: Sueldos Naranja X. (10 de noviembre 2021). Glassdoor.

Anexo n°5 Incentivo salarial y comisiones equipo de alianzas estratégicas

El equipo de alianzas estratégicas estará conformado por 15 empleados de Naranja X. Los mismos comisionarán por contrato establecido. Por cada convenio que se logre, se les pagará el 1% del total del contrato a todo el equipo.

INGRESOS ESTIMADOS ACUERDO CON UNIVERSIDAD SIGLO 21	
CANTIDAD ALUMNOS SIGLO 21	67000
INGRESO ANUAL PROMEDIO POR ALUMNO*	160000
INGRESO ANUAL TOTAL	10720000000
PAGOS CON MEDIOS DIGITALES 70%	7504000000
POTENCIALIDAD DE CLIENTES NARANJA 70%	\$ 5.252.800.000,00
INGRESO ESPERADO ALIANZA CON SIGLO 21 3%	\$ 157.584.000,00
*SEGÚN COMPROBANTE DE PAGO ADJUNTO.	

INCENTIVO SALARIAL EQUIPOS DE TRABAJO		
INGRESO ESPERADO ALIANZA CON SIGLO 21	\$ 157.584.000,00	
INCENTIVO SALARIAL TOTAL 0,3%	\$ 472.752,00	
INCENTIVO SALARIAL INDIVIDUAL (15 INTEG	\$ 31.516,80	
CANTIDAD DE CONTRATOS ESTIMADOS AL 20	150	
TOTAL DE INCENTIVO INDIVIDUAL AL 2024	\$ 4.727.520,00	
TOTAL DEL GASTO EN INCENTIVOS POR	\$ 70.912.800,00	
INCENTIVO SALARIAL TOTAL POR AÑO		
2022	2023	2024
\$ 24.819.480,00	\$ 24.819.480,00	\$ 21.273.840,00

Fuente: Elaboración propia

Anexo n°6 Honorarios profesionales por contratos de formalización de alianzas estratégicas

El contrato para la formalización de alianzas estratégicas será realizado por un estudio jurídico por única vez, para la formalización de los siguientes acuerdos será modificado por los propios abogados de la empresa, por ende, este costo se abonará por única vez. En caso de la alianza que se usará como modelo (Universidad Siglo 21), el costo es de \$1.575.840 (el 1% del total del contrato).



Presupuesto de Honorarios Profesionales

- **Cliente:** Naranja X.
- **Servicio solicitado:** Redacción de contrato modelo para la posterior suscripción de futuros acuerdos colaborativos con otras empresas y/o entidades.
- **Plazo de entrega:** 15 días hábiles.
- **Honorarios profesionales:** 1% del valor económico del contrato, según Art. 107 inc. 2 del Código Arancelario para Abogados y Procuradores de la Provincia de Córdoba (Ley 9459).
- **Modalidad de pago:** Efectivo.

Mariano Juan Vidal Lascano
Abogado
MP: 1-39062

Anexo n°7 Presupuesto redes sociales

Google Ads: Se fijó un monto de \$5.000 por día para conseguir entre 170 y 490 clicks en la nueva campaña, con la finalidad de captar nuevos clientes.

Google Ads | Nueva campaña

Fija un presupuesto para obtener los resultados que quieres

Presupuesto

Seleccionar una opción de presupuesto

Introducir mi presupuesto Moneda: peso argentino (ARS) ▾

5000ARS

al día de media

Según lo estimado, conseguirás entre 170 y 490 clics en tus anuncios al día

Presupuestos habituales de la competencia

Duración

Fecha de finali...
31 dic. 2024 Se publica durante 1156 días a partir de hoy

Personas alcanzadas
19,5 mil - 56,5 mil

\$5 000

\$100 ————— \$5 000

Duración

Días
1

Publicar este anuncio hasta
miércoles, 3 de noviembre de 2021

Gastarás \$5 000 por día.

Promocionar publicación

Al tocar "Promocionar publicación", aceptas las [Condiciones de Facebook.](#)

Facebook e Instagram: Se fijó un monto de \$5.000 por día (para cada red social) para conseguir entre 19.500 y 56.500 personas alcanzadas en la nueva campaña, con la finalidad de captar nuevos clientes.

Fuente: Elaboración propia

Extraído de: Google Ads, Facebook e Instagram

Anexo n°8 Comprobante de pago semestre Universidad Siglo 21

El monto abonado en el presente comprobante corresponde al pago de matrícula y un pack de 3 materias. Los supuestos están elaborados con el promedio de alumnos que adquieren 2 packs de 3 materias y 1 solo pack de 3 materias.

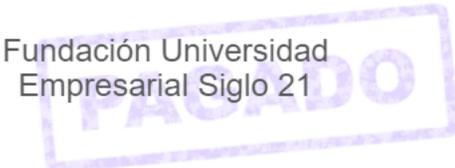
Comprobante de Pago



Fecha 23/06/2021

Estado **PAGADO**

Nombre lorélice federico maximiliano





Identificador	Concepto	Importe
4324737	Matrícula-Lic Administración de Empresas-NC y otros tickets	ARS 61.100,13
Total:		ARS 61.100,13

Detalle medio de pago	Número medio de pago	Cod. Aut.	Monto
CORDOBESA VISA CREDIT CLASSIC	XXXXX4075	011925	ARS 61.100,13



Recuerde que en su resumen el cargo puede figurar a nombre de PAY PER TIC SA, CUIT 30-71440532-9.

Anexo n°9 Análisis diferencial de ingresos y egresos de la ejecución del plan de acción

Plan de acción 2: Acrecentar las cuentas activas un 18%				
	2021	2022	2023	2024
CUENTAS MOMENTO 0 (2021)	3224565	3224565	3224565	3224565
INCREMENTO DE CUENTAS	0	175.435,00	375435	585435
INGRESOS POR INCREMENTO DE CUENTAS POR CONSUMO PROMEDIO	\$ 0,00	\$ 1.784.154,10	\$ 3.818.131,47	\$ 5.953.807,71
EGRESOS OPERATIVOS POR INCREMENTOS DE CUENTAS		\$ 1.473.385,17	\$ 3.153.078,70	\$ 4.916.756,90
UTILIDAD	\$ 0,00	\$ 310.768,93	\$ 665.052,78	\$ 1.037.050,81

Plan de Acción 3:Aumentar el consumo promedio por cuenta en un 10%				
CONSUMO PROMEDIO POR CUENTA MOMENTO 0	\$ 10,17	\$ 10,17	\$ 10,17	\$ 10,17
INCREMENTO DE CONSUMO PROMEDIO	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,51	\$ 1,04
CANTIDAD DE CUENTAS TOTALES	3224565	3400000	3600000	3810000
INGRESOS POR INCREMENTO EN CONSUMO	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.830.579,63	\$ 3.971.595,07

Gastos de personal complesivo del objetivo general y sus planes de acción				
		2022	2023	2024
Comisiones por contrato logrado		\$ 24.819.480,00	\$ 24.819.480,00	\$ 21.273.840,00
Salarios Brutos directores de equipo	Anexo 4	\$ 6.500.000,00	\$ 6.500.000,00	\$ 6.500.000,00
Salarios Bruto personal (20 personas)	Anexo 4	\$ 23.270.000,00	\$ 23.270.000,00	\$ 23.270.000,00
Contribuciones sociales	S/AFIP	\$ 15.830.949,20	\$ 15.830.949,20	\$ 14.802.713,60
Total gastos de personal		\$ 70.420.429,20	\$ 70.420.429,20	\$ 65.846.553,60
Total gastos de personal en miles		\$ 70.420,43	\$ 70.420,43	\$ 65.846,55

Otros gastos del cumplimiento de los planes de acción				
		2022	2023	2024
Confección de contrato modelo AE	Anexo 6	\$ 1.575,84		
Promoción y publicidad	Anexo 7	\$ 5.475,00	\$ 5.475,00	\$ 5.475,00
Total otros gastos		\$ 7.050,84	\$ 5.475,00	\$ 5.475,00

Anexo n°10 Flujo de fondos

FLUJO DE FONDOS - ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS					
INGRESOS		2021	2022	2023	2024
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad 2021		\$ 32.255.863,50	\$ 32.255.863,50	\$ 32.255.863,50	\$ 32.255.863,50
Plan de acción 2	ANEXO 9	\$ 0,00	\$ 1.784.154,10	\$ 3.818.131,47	\$ 5.953.807,71
Plan de acción 3	ANEXO 9	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.830.579,63	\$ 3.971.595,07
TOTAL INGRESOS		\$ 32.255.863,50	\$ 34.040.017,60	\$ 37.904.574,61	\$ 42.181.266,28
EGRESOS					
Egresos operativos		\$ 27.081.404,80	\$ 27.081.404,80	\$ 27.081.404,80	\$ 27.081.404,80
Egresos operativos plan de acción 2	ANEXO 9	\$ 0,00	\$ 1.473.385,17	\$ 3.153.078,70	\$ 4.916.756,90
Gastos de personal total	ANEXO 9	\$ 0,00	\$ 70.420,43	\$ 70.420,43	\$ 65.846,55
Total Otros gastos	ANEXO 9	\$ 0,00	\$ 7.050,84	\$ 5.475,00	\$ 5.475,00
TOTAL EGRESOS		\$ 27.081.404,80	\$ 28.632.261,24	\$ 30.310.378,93	\$ 32.069.483,26
RESULTADO ANTES DEL IMPUESTO A LAS GANANCIAS		\$ 5.174.458,70	\$ 5.407.756,36	\$ 7.594.195,68	\$ 10.111.783,02
IMPUESTO GANANCIAS		\$ 1.811.060,54	\$ 1.892.714,73	\$ 2.657.968,49	\$ 3.539.124,06
RESULTADO DESPUES DE IMPUESTO		\$ 3.363.398,15	\$ 3.515.041,63	\$ 4.936.227,19	\$ 6.572.658,96
RENTABILIDAD SOBRE INGRESOS		10,43%	10,33%	13,02%	15,58%

SUPUESTOS	
2021 Datos proyectados según balance del 2020, suponiendo estable el nivel de actividad y ajustando por inflación IPC 52,5%.	
dado el supuesto de realizar comparaciones relativas a fecha actual.	
RENTABILIDAD DE Naranja del 11,32% del año tomado como base (2021)	
Los costos totales se asignan de acuerdo a la cantidad de cuentas activas y se mantienen	
El incremento en costo se debe únicamente a la ejecución de los planes.	
NO SE REQUIERE DE INVERSIÓN INICIAL. Es costo operativo.	
Análisis SIN IVA	
Objetivo General: Incrementar la rentabilidad en un 5% al 2024	
Plan de acción 1: Incrementar los ingresos totales en un 30%	
Plan de acción 2: Aumentar las cuentas activas un 18%	
Plan de Acción 3: Aumentar el consumo promedio por cuenta en un 10%	
El objetivo general se logra con la ejecución de los 3 planes de acción en conjunto, dado que son complementarios.	
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	35%
TASA DE REFERENCIA LELIQ	38%

Fuente: Elaboración propia