

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Licenciatura en Administración

“Planificación Estratégica para lograr una escalabilidad de Mercado de la firma Naranja”

Profesora: Rinero, Sofía

Autor: Feijoo, Juan Pablo

Legajo: ADM04945

DNI: 41.625.981

2021

Resumen

El presente reporte de caso tuvo como propósito ofrecer a la empresa Naranja X, organización dedicada a los servicios financieros, nacida en Córdoba y actualmente con operatoria nacional y acuerdos con servicios financieros internaciones.

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 una plantear una planificación estratégica con el fin de potenciarla para llegar a nuevos clientes de la mano de una eficiente estrategia de penetración de mercado en busca de lograr una clara y eficiente ventaja competitiva en relación a la competencia de la mano de la sustentabilidad.

El incremento mencionado se logrará mediante la creación de un nuevo producto sustentable que se diferencie de la competencia, la incorporación de eco puntos en los distintos comercios y aumentando la gestión de residuos de la empresa, fomentando de este modo una penetración de mercado.

Palabras clave: Diferenciación-Penetración-Sustentable-Ventaja Competitiva

Abstract

The purpose of this case report was to offer the company Naranja X, an organization dedicated to financial services, born in Córdoba and currently with national operations and agreements with international financial services.

Through the internal and external analysis of the company, a business opportunity that the company is not exploiting is evidenced. Therefore, through this Case Report, a strategic planning is proposed in order to enhance it to reach new customers hand in hand with an efficient market penetration strategy in order to achieve a clear and efficient competitive advantage in relation to the competition hand in hand with sustainability.

The mentioned increase will be achieved through the creation of a new sustainable product that differentiates itself from the competition, the incorporation of eco points in the different stores and increasing the company's waste management, thus promoting market penetration.

Key words: Differentiation-Penetration-Sustainable-Competitive Advantage

Índice de Contenido

Introducción	3
Análisis Situacional.....	5
<i>Análisis del macro-entorno</i>	5
<i>Análisis del Micro-entorno</i>	8
<i>Análisis De Mercado</i>	10
<i>Análisis Interno: Cadena de Valor</i>	11
<i>Actividades Primarias</i>	12
<i>Actividades Secundarias</i>	13
Marco Teórico	14
Diagnóstico y Discusión.....	17
Propuesta Profesional	18
<i>Lineamientos estratégicos actuales</i>	19
<i>Objetivo General</i>	19
<i>Objetivos Específicos</i>	20
<i>Alcance de la propuesta</i>	20
<i>Tácticas a desarrollar</i>	21
<i>Táctica 1:</i>	21
<i>Presupuesto Final</i>	26
<i>Diagrama de Gantt</i>	27
<i>Retorno de Inversión</i>	28
Conclusiones Finales	29
Recomendaciones Profesionales	30
Referencias	31
Anexo	34

Introducción

En el presente reporte de caso, en el marco de la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21; se analizará la empresa “Naranja” con el objetivo de diseñar una planificación estratégica mediante tácticas de crecimiento con el fin de potenciarla para llegar a nuevos clientes de la mano de una eficiente estrategia de penetración de mercado en busca de lograr una clara y eficiente ventaja competitiva en relación a la competencia de la mano de la sustentabilidad.

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. Luego 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 incorporen 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 logrando así que actualmente, año 2021, 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.

Una vez mencionada la empresa como historia de la misma; se detecta una clara posibilidad de crecimiento por parte de la firma en su mercado la cual le proveerá de gran crecimiento en primer lugar y luego de una gran diferenciación con respecto a la competencia.

Dicha estrategia consiste en brindar a Naranja un producto diferenciador de las demás competencias para poder diferenciarse y como resultado poder fidelizar a los clientes actuales como atraer potenciales que hoy lo puede tener la competencia o son indecisos. La ventaja con ello será muy clara; lograr ser apreciado por los clientes por un producto innovador y diferencial donde su beneficio sea tal que un cliente esté dispuesto a pagar más por él en Naranja y no en otra institución financiera.

Dicha idea de negocio estará basada en la diferenciación de productos desde la visión o gestión sustentable, logrando así incorporar nuevos clientes mediante una eficiente estrategia de penetración de mercado dando como resultado el establecerse en un segmento de mercado que se encuentra en crecimiento.

Como antecedente teórico podemos decir que, en el ámbito de la administración, la penetración de mercado es un concepto esencial para empresas orientadas a aumentar su participación en un mercado meta. En la práctica, el objetivo no es otro que lograr la fidelidad del un nuevo cliente, es decir, que un consumidor que no haya adquirido nuestro producto o servicio se convierta en un cliente asiduo que, todavía mejor, además nos recomiende. .(EAE BUSINESS SCHOOL, 2021)

Y como antecedente de campo; encontramos a la empresa Harley Davidson, “la comunidad de usuarios más fiel del mundo”. Comienza en 1903, cuando los jóvenes Arthur Davidson y William Harley, fabricaron la primera moto Harley-Davidson. Ya en los años 60 la mítica marca se había convertido en símbolo de libertad. En 1983 la marca se vio obligada a la necesidad de fortalecer la conexión emocional con sus clientes. A partir de entonces la marca comenzó a llevar adelante estrategias de penetración de mercado creando llamado HOG. El HOG (Harley OwnersGroup); un club internacional de propietarios de Harley que reúne a cerca de un millón personas donde pueden intercambiar vivencias y opiniones sobre la marca; que acaban siendo auténticas estrategias empresariales con el fin en pocas palabras de seguir creciendo como potenciando su mercado meta demandante. (Management Society, 2013)

Análisis Situacional

Análisis del macro-entorno

A fines de entender el macro entorno en donde se desempeña sus actividades Naranja; se llevará a cabo un análisis estricto del Macro Entorno mediante la herramienta PESTEL para comprender el escenario en donde se desenvuelve dicha firma desde la evaluación de los aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos como legales en el que se relacione y suscribe la organización según lo determina el autor (Hill & Jones, 2011)

Factor político

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. (Natalia Aquilino, 2021).

En consecuencia, a lo anterior; argentina se encuentra viviendo uno de los peores momentos de su historia donde la pandemia ocasionada por el COVID-19 obligó al gobierno a disponer medidas que afectaron a la población de manera exuberante. En relación a ello; 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).

Luego de esta crisis el gobierno tomó la decisión de renovar programas tales como Ahora 12 y Precios Cuidados, junto al anuncio de medidas para garantizar la producción, el trabajo y el abastecimiento de productos mediante nuevas líneas de financiamiento donde se amplió el presupuesto para obra pública y el Programa de Recuperación Productiva. Además; se anunciaron bonos para beneficiarios de AUH, planes sociales y jubilaciones y pensiones.(El Diario Argentina, 2021)

Factor Económico

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 compartían espacios de trabajo para producir y comerciar bienes y

servicios; una forma de organización donde la proximidad física entre las personas no era una amenaza para la salud, sino un elemento esencial para el funcionamiento del sistema. (CIPPEC, 2020).

Como consecuencia a lo anterior; la situación económica actual del país se encuentra en un momento en donde la inflación se mantiene muy alta (en torno al 50% anual, una de las más altas a nivel mundial), la mitad de la población está en situación de pobreza y la cotización del dólar paralelo, por el cual se rigen importantes sectores de la economía, está en torno a 180 pesos por dólar en agosto de 2021 junto a un claro aumento del índice de precio del consumidor que desvirtúa la economía general pero sobre todo la domestica.(BBC News Mundo, 2021)

Como resultado todo lo anterior; se generaron grandes pérdidas ya que se cerraron aproximadamente 20.000 empresas y se perdieron 100.000 puestos de trabajo formales; con lo que se espera que el gobierno pueda ayudar maximizando los beneficios ya conocidos hasta el momento en tema de ayuda económica como IFE, aumento de las tarjetas alimentar, aumento de AUH, etc.(El Economista, 2021)

Factor Social

Junto con el aumento de desempleos redactado en el factor anterior; 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 la pobreza 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%(Barragan, 2021).

Además; un indicador paralelo de la pobreza que realiza el Gobierno nacional registró que por la pandemia casi la mitad de la población fue empujada a una clara situación de vulnerabilidad social. Se trata del índice de la pobreza multidimensional, que mide otros aspectos como vivienda, empleo o salud, y que alcanzó el 49,6% de los habitantes, lo que equivale a unos 22,7 millones de personas(Mariano Boettner, 2021)

En respuesta a ello; se anunció el aumento del 50% de los montos del programa de Recuperación Productiva (REPRO II). Luego de una reunión del gabinete económico, se definió que todos aquellos sectores críticos que tengan una pérdida de facturación real mayor al 20% respecto al mismo período de 2019 recibirán un beneficio de hasta \$18.000

por trabajador, esta herramienta busca el reemplazo del programa de Asistencia al Trabajo y la producción.(La Nación, 2021)

Factor Tecnológico

En un contexto de incertidumbre por la pandemia del coronavirus podemos afirmar que en Argentina existe un gran potencial alrededor de las empresas basadas en el conocimiento. La pandemia aceleró el proceso de innovación y el salto tecnológico asociado, como también la necesidad de adoptar sus productos y servicios, la incorporación de la modalidad del "Home Office", que de una manera "obligó" a que las empresas se digitalicen. (Cesar Dergarabedian, 2021)

Otro dato con respecto a la innovación tecnológica podemos destacar que tanto las empresas grandes y pequeñas comenzaron a interesarse por nuevas tecnologías que permitan tener toda la documentación en la nube, y la importancia de la descentralización de la información, el hecho de poder acceder desde cualquier lugar a un repositorio de documentos. Cada vez más empresas descubren los beneficios que este sistema les brinda, y cómo automatizar los procesos para contar con más tiempo para enfocarse en su estrategia de negocio.(Cesar Dergarabedian, 2021)

Factor Ecológico

La crisis sanitaria ha producido una gran problemática a nivel social, económico y ambiental por lo que una participación activa de las empresas será la clave para generar un impacto positivo y a largo plazo. “La era del triple impacto” tiene su origen debido a las consecuencias ambientales, económicas y sociales que se vienen gestando desde la última revolución industrial.(Adrián Escandar, 2019)

En los tiempos actuales, con nuevos paradigmas en pos de un mundo más sustentable y un desarrollo sostenible para todos, el eje de la estrategia de crecimiento de las empresas ya no pasa sólo por la búsqueda de rentabilidad, sino por un desarrollo donde el rédito económico se genere sin comprometer los recursos naturales y a su vez que persiga el bienestar de las personas más necesitadas. Se trata de un modelo basado en tres conceptos: valor económico, mirada social e impacto ambiental.(Adrián Escandar, 2019)

Además de esto podemos mencionar que la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se ha convertido en una de las claves para generar impacto sostenible en la sociedad del futuro. Su crecimiento en la última década y su influencia la convirtieron en un tema

de agenda para el sector público y el privado; ambos necesitarán sistemas de gestión más sofisticados y transparentes. Recientemente en la última década del pasado milenio que el concepto de responsabilidad social empresarial empezó a tomar fuerza, incorporándose a la cultura organizacional de las empresas.(Adrián Escandar, 2019)

Factor Legal

Ante la pandemia COVID-19, el día 19 de marzo del corriente año, con el Decreto 297/2020 se dispuso el Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio desde el 20 al 31 de ese mes, que fue prolongándose conforme aumentaban los casos positivos de coronavirus en el país y a la espera de un pico de infectados próximo. Ante esta situación, el Estado dispuso un listado de actividades consideradas esenciales. Es por ello que, para minimizar la circulación de personas y evitar la propagación del virus, se instauró el “Certificado Único Habilitante para Circulación – Emergencia COVID-19”. En materia laboral, a través de la Resolución General 4693/2020: Programa de Asistencia al Trabajo y la Producción, los empleadores que realicen este tipo de tareas pueden acceder a la postergación o reducción de hasta el 95% del pago de las contribuciones patronales al Sistema Integrado Previsional Argentino y a una suma no contributiva respecto a este sistema, abonada por el Estado para los trabajadores.(Boletín Oficial de la República Argentina, 2021).

Análisis del Micro-entorno

El presente ensayo tiene como objetivo realizar un análisis del entorno empresarial donde se utilizará el Modelo de Competitividad propuesto por (Porter, 2008), el cual muestra cómo las fuerzas que lo componen inciden directamente en el funcionamiento de la industria en estudio

Poder de Negociación con los proveedores

Existen dos tipos de proveedores, aquellos que ofrecen servicios e insumos para el core de cada empresa, los cuales tienen un poder alto de negociación dentro de la industria ya que determinan precios y condiciones de venta. Y aquellos proveedores que ofrecen servicios e insumos necesarios para la operatoria diaria de la industria como equipamiento y mobiliaria, los cuales tienen un poder de negociación bajo, y pueden ser rápidamente sustituidos, sin mayores consecuencias.

Poder de Negociación con el cliente

En la Industria financiera, podemos distinguir dos tipos de clientes: los consumidores que solicitan una tarjeta de crédito o de débito al banco para realizar sus compras, y los comercios, que contratan los servicios del banco adquirente para gestionar los pagos.

En relación con los consumidores, la capacidad de negociación es escasa, su relación jurídica parte de un contrato, en el que las cláusulas están preestablecidas y poco o nada puede negociar el cliente que adquiere la tarjeta. En los últimos años se puede observar que el poder de negociación de los clientes ha aumentado en los últimos años con la aparición de los nuevos métodos de pago, que al existir alternativas a la tarjeta de crédito y de débito, los bancos se han visto presionados para bajar las comisiones, ante el peligro de ser sustituidos.

En cuanto a los comercios, el tamaño del comerciante influirá en las condiciones del contrato entre el banco adquirente y el comercio, de modo que los comercios pequeños por lo general también se adherirán a un contrato preestablecido mientras que los comercios más grandes tendrán mayor capacidad de negociación de las tasas pues a los bancos puede interesarle rebajarles las tasas para que contraten sus servicios y no los de otros bancos.

Rivalidad entre competidores

Dentro del sector el número de oferentes que se destacan en el mercado son menores a la cantidad del número de demandantes y esto se debe a los altos costos de ingreso y egreso de la industria, pero sin embargo su rivalidad es grande debido a los productos y servicios similares que se ofrecen. Debido a la rivalidad entre los competidores, podemos destacar grandes competidores dentro de la Industria financiera tales como Tarjeta Naranja, American Express, Cencosud, Coto, Credimas, Favacard o Tarshop, quienes concentran en forma agregada más del 70% del negocio. Por otra parte, el gran crecimiento de la industria conduce a que la rivalidad entre los competidores tenga un crecimiento importante.

Productos sustitutos

A día de hoy, la penetración de las tarjetas de crédito y débito en Argentina es muy alta pues hasta hace poco, era prácticamente el único medio de pago existente en el mercado a parte del efectivo y el cheque. Sin embargo, la aparición de los nuevos medios

de pago puede llevar a los consumidores y a los comercios a entender las transacciones de manera distinta reduciendo la necesidad de tener una tarjeta de crédito. Algunos medios de pago que dejan fuera a los bancos son: las billeteras electrónicas como es el caso de Mercado Pago, Modo, Ank, Ualá, etc.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

El riesgo de entrada de nuevos competidores en la industria es bajo ya que las barreras que impiden la entrada a nuevos competidores son altas, es decir, los costos para que las compañías ingresen en esta industria, son elevados sobre todo en términos económicos de inversión como de capacitación. Con ello se puede decir que las elevadas barreras mantendrán fuera a competidores potenciales de la industria aun cuando las ganancias de ésta sean altas

Análisis De Mercado

A continuación, se desarrollará el análisis de mercado financiero con el fin de determinar el tamaño de la industria e identificar factores como el valor del mercado, segmentación de clientes, identificar sus hábitos de compra, conocer a la competencia, las tendencias actuales entre los factores más importantes entre muchos factores más. (Sainz de Vicuña Ansín, 2017)

A la hora de analizar el mercado financiero podemos destacar que de acuerdo con el indicador Índice Prisma Medios de Pago, la pandemia de coronavirus disparó el uso de tarjetas de débito, que aumentaron 33% interanual en el primer trimestre del año, ganándole espacio al efectivo, y también la utilización del Ahora 12, que en todas sus modalidades representó el 57,8% del volumen de las compras en cuotas con tarjetas de crédito realizadas durante el 2021.(El economista, 2021)

Sumado a lo anterior; en el primer trimestre se aceleró el aumento del uso de tarjeta de débito y la tarjeta de crédito se estabilizó. La irrupción de la pandemia catapultó el uso de la tarjeta de débito, que creció 33% en la comparación anual, ganándole espacio al efectivo.(El economista, 2021)

Por otra parte, podemos destacar que los planes "Ahora" sostuvieron una importante participación en las compras con tarjeta de crédito. Al analizar el financiamiento elegido al pagar en cuotas se destaca que los Planes Ahora siguen siendo los preferidos por los consumidores. (El economista, 2021)

Asimismo, \$ 1 de cada \$ 4 que se movieron en el uso de tarjetas de crédito fue motorizado por alguna de las opciones de los planes incluidos en el Ahora 12, de 3, 6, 12 y 18 cuotas. Esto significó un crecimiento en cuanto a la utilización del programa de la Secretaría de Comercio Interior, dado que hace un año atrás esa proporción era de uno de cada cinco pesos. De las cuatro modalidades, el Ahora 12 representó el 46,89% del volumen de compras realizadas con el programa, el Ahora 18 significó el 19,88%; el Ahora 6 el 17,22%; y el Ahora 3 el 16,01%.(El economista, 2021)

Sin embargo, a lo anterior; a pesar del crecimiento del uso de los medios electrónicos de pago, potenciado por la pandemia, muchos argentinos tienen como preferencia billetes a la hora de pagar o de aceptar dinero. En la Argentina, el país del “solo efectivo”, un 60% de los comerciantes lo considera el medio de pago más conveniente y gran parte de las transacciones, en particular las de la economía informal generando gran competencia en la industria(Fernando Meaños, 2020)

Según el 94% de los encuestados, los pequeños comercios precisan de los pagos en efectivo para su normal funcionamiento. Además, la encuesta revela que, en Argentina, un gran porcentaje de transacciones cotidianas se realizan en efectivo, como las compras en comercios de cercanía (81%), el pago de servicios (25%), la compra de indumentaria (27%) o las cargas de combustible (36%) dando como reflexión que el reemplazo del efectivo por dinero electrónico podría significar exclusión financiera. Hay que tener en cuenta la alta informalidad y la enorme población de bajos ingresos que hay en Argentina; ahí es difícil que el dinero billete desaparezca, porque la bancarización es muy baja.(Fernando Meaños, 2020)

Por otro lado, y para finalizar; si bien la tecnología y el uso de teléfonos inteligentes permitieron un incremento importante de la disponibilidad y el uso de medios de pago electrónicos, incluso para compras presenciales; el efectivo sigue siendo el medio de pago excluyente de la economía informal y, tal como quedó en evidencia en 2001, el punto de contacto entre la economía formal y la informal. No se puede pasar por alto que, el tamaño de la economía informal viene creciendo producto de la cuarentena.(Fernando Meaños, 2020)

Análisis Interno: Cadena de Valor

A continuación se desarrollará la cadena de valor con el fin de describir el modo en que se desarrollan las acciones y actividades de Naranja desde las actividades primarias

como las de soporte donde su objetivo es incrementar la eficiencia en la producción a fin de entregar el máximo valor con el menor gasto posible (Sainz de Vicuña Ansín, 2017)

Actividades Primarias

Logística Interna:

La empresa desarrolló una hub analítica de datos que contempla las mejores prácticas de ingeniería, gobierno y ciencia de datos, lo que permite colocar los datos a disposición de toda la organización y potenciar el negocio en su trazabilidad y posterior toma de decisiones de toda su estructura. También desarrollaron Naranja X, que permite al usuario a través de una app, tener una tarjeta de crédito virtual recargable, si el cliente lo desea puede imprimir el plástico.

Operaciones

Naranja posee una organización ágil y flexible enfocada en el cliente y su satisfacción, esto se ve reflejado en la operatoria diaria, mediante una cartera de productos y servicios que es altamente valorada por la comunidad.

Logística Externa:

Cuenta con una logística externa clara y eficiente compuesta por canales y medios diversos como ser sucursales, página web, app, línea telefónica, entre las principales con el fin de llegar a los diferentes tipos de clientes y de diferentes zonas geográficas. Cabe aclarar como debilidad que, si bien se encuentra en toda la Argentina, en algunas provincias solo poseen una o dos sucursales pudiendo afectar la fidelización de ese mercado sobre todo del interior en cuanto al envío de información como de las mismas tarjetas

Marketing y Ventas:

Con respecto a esta área podemos observar un gran crecimiento en los últimos años los clientes continuaron migrando hacia el sistema de pago digital. El botón de pago en Naranja Online y en la App Naranja sumó 340 000 operaciones durante diciembre. Se consiguió la unificación del acceso a las plataformas digitales, se digitalizaron por completo cuatro productos (préstamos y seguros para autos, motos y hogar) y se lanzó el primer MVP (producto mínimo viable) de personalización de promociones, se emplearon herramientas de cross-selling que permitieron aumentar las ventas de productos como HBO Go, préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales.

Servicio Post-Venta:

Como servicio post-venta Naranja cuenta con 36 canales donde se focalizan en la atención al cliente. Éste último puede acceder a los mismos para manifestar una queja o un reclamo a través de redes sociales, chat, teléfono, sucursal o utilizarlos para recibir asistencia física

Actividades Secundarias

Infraestructura:

Naranja posee una buena infraestructura que apunta a la innovación con una casa central en la ciudad de Córdoba y más de 200 sucursales por el resto del país. Cuenta con una estructura organizada con departamentos con roles y funciones definidas, auditorías internas y externas. Posee tareas de gestión claras con áreas creadas con misiones bien diferenciadas con asignación específica de tareas que actúan de manera independiente y sincronizada con la misma finalidad.

Gestión de RRHH:

En cuanto a la cultura interna de su capital humano; desde la organización Naranja procuran tener una relación especial con cada usuario desde el primer momento. Esto último se ve manifestado en la atención especial que les realizan a las personas cuando ingresan a las sucursales, ya sea, mediante la entrega de un caramelo, o cuando se les hace oír música acorde a la zona en la que están, o bien tratándolos por nombre y apellido; el objetivo es crear vínculos sostenibles en el tiempo

Desarrollo Tecnológico

En el área tecnológica, la empresa se destaca por su capacidad de innovación. Posee certificaciones ISO por la Seguridad de la Información, es una constante en desarrollo para cuidar el flujo de datos interno y externo. La puesta a disposición de productos y servicios a los clientes se realiza a través de plataformas tecnológicas de avanzada como la App o Naranja X. Se considera una compañía vanguardista en este sentido.

Aprovisionamiento

Los acuerdos de contratación de la empresa con sus proveedores cuentan con cláusulas enfocadas en aspectos éticos, sociales, laborales, de derechos humanos, medioambientales y técnicos. Los proveedores son aliados para reproducir el impacto

positivo en el entorno. Su cadena de suministro está compuesta en su mayoría por Pymes nacionales en base a la información brindada.

Marco Teórico

El marco teórico del presente Reporte de Caso será desarrollo en primer lugar de la mano de la herramienta elegida como la “Planificación Estratégica”, seguido de la estrategia a utilizar la cual es la “Estrategia de Crecimiento” en donde pueda lograr una eficiente estrategia de penetración de mercado en busca de lograr una clara y eficiente ventaja competitiva en relación a la competencia de la mano prácticas sustentables.

Planificación Estratégica

En Primer lugar, la planificación estratégica es un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, generar un estilo de dirección que permita a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio. Dicha herramienta es importante para una organización porque la misma proporciona un sentido de dirección y les permite participar en la construcción de su propio futuro evitando quedar a merced de los avatares del mercado.(Sainz de Vicuña, 2012)

Como beneficios de realizar una planificación estratégica se puede destacar que ayuda a llevar a cabo una vigilancia más sistemática del entorno, y no un control total sobre el mismo. Además, permite aumentar la capacidad de reacción de la empresa frente a los cambios imprevistos, formaliza el proceso de decisión estratégica de forma que la empresa cuente con un foro en que se adopten este tipo de decisiones y permite una gestión más rigurosa y menos basada en improvisaciones. Otro punto alentador es que también permite las participaciones del personal en las decisiones empresariales y facilita la comunicación entre los miembros del equipo directivo así como proporcionar un lenguaje estratégico común poniendo de manifiesto una visión conjunta del futuro en el seno del equipo directivo.(Sainz de Vicuña, 2012)

Estrategia de Crecimiento

Dentro de la planificación estratégica, existen diferentes estrategias que se pueden llevar a cabo para cumplir con el fin buscado; una de ellas es la Estrategia de Crecimiento

A la misma se la puede definir como un grupo de estrategias que explican y permiten desarrollar la dimensión empresarial referida no solo a la abarcabilidad en el mercado, sino también en el tamaño mismo de la organización, tamaño que puede ser entendido físicamente o de manera intangible, ya que una empresa puede crecer estructuralmente en recursos y también capacidades. La estrategia de crecimiento es muy importante en la organización debido a que facilita la optimización de las localizaciones y de la distribución comercial. Se crece en recursos de forma paulatina, por lo que la financiación del mismo es más cómoda y se puede optimizar la gestión del proceso. Permite la adquisición de la tecnología más reciente, en especial cuando se trata de bienes de equipo. (Robbins & Coulter, 2014)

Sumado a lo anterior, una empresa puede optar por dos tipologías de estrategia de crecimiento. Por un lado, la Interna que estipula el desenvolvimiento y perfeccionamiento de las metodologías de trabajo que la organización desarrolla y allí entonces se concentra en aspectos que la misma maneja con antelación pero que necesita afinar en su rodaje. Y por otro lado, la estrategia de crecimiento externa que significa concentrar su desarrollo mediante la vinculación, alianza, integración y penetración en mercados entre otras acciones. Esta última será la utilizada en el presente reporte de caso. (Hill & Jones, 2011)

Penetración de Mercado

Según (Kotler & Keller, 2012) se puede definir a la penetración de mercado como una estrategia que apunta a incrementar las ventas dentro de una base o 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. En consecuencia, esto permitirá a la empresa atraer consumidores de sus competidores.

La penetración de mercado puede ser determinante para que la empresa ocupe un lugar destacado en su segmento. Esto impactará directamente en la percepción que tiene el consumidor de la marca y por supuesto puede atraer más oportunidades para impulsar las ventas.(Kotler & Keller, 2012)

Dentro de las condiciones que favorecen la adopción de una estrategia de penetración de mercado se pueden nombrar: el mercado es muy sensible al precio y un precio bajo estimula su crecimiento; los costos de producción y distribución caen gracias a la experiencia acumulada en materia de producción, y un precio bajo desanima la competencia actual y potencial.(Kotler & Keller, 2012)

Prácticas ecológicas para lograr diferenciarse de la competencia

Son muchas las empresas que han modificado radicalmente sus productos y procesos de producción por procesos más sustentables que maximicen sus gestiones y se diferencien de la competencia de manera radical y positiva. En el último tiempo; se han puesto en práctica varias acciones de protección medioambiental, entre las cuales se pueden mencionar: la incorporación de tecnología avanzada y motores con gasto eficiente de combustible, el desarrollo de redes informáticas para despachar con eficacia las flotas de sus características camionetas color marrón y el uso de combustibles alternativos en todas ellas, entre las más importantes.(Robbins & Coulter, 2014)

Otra forma en que las organizaciones evidencian su compromiso ecológico es mediante su adhesión a las normas desarrolladas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, Organization for Standardization), un organismo no gubernamental que ha dado origen a más de 18 000 normas internacionales, aunque quizá las más conocidas son la ISO 9000(enfocada en la administración de la calidad) y la ISO 14000 (administración ambiental). Si una organización desea adherirse al estándar ISO 14000, debe desarrollar un sistema administrativo completamente enfocado en dar solución a los retos ecológicos.(Robbins & Coulter, 2014)

Diagnóstico y Discusión

Una vez desarrollado todo el análisis de la empresa desde la parte del macro entorno por medio del Pestel, del micro entorno por el Porter, el análisis de mercado y el análisis interno mediante la cadena de valor, se puede detectar lo siguiente:

En primer lugar, se puede evidenciar que la organización presenta diferentes oportunidades en el mercado externo las cuales Naranja podría captar para maximizar su gestión. En una de estas oportunidades se encuentra el gran incremento y variación en los hábitos de consumo de la población a través de sistemas E-Comerce dando como oportunidad el fidelizar más clientes utilizando como medio la tecnología que hoy la firma posee donde el principal soporte para la compra por Internet es la tarjeta de crédito, y cada vez es mayor la desmitificación sobre los fraudes realizados por las mismas a la hora de la compra. Y como segunda oportunidad; se observa el gran aumento de demanda de tarjetas de créditos buscando mayor financiación por parte de la población en resultado a la situación económica teniendo la oportunidad de aumentar el uso de tarjeta de crédito brindando mayor financiación. Sin embargo, cabe aclarar que estas oportunidades son necesarias de cumplirlas y llevarlas a cabo teniendo en cuenta las posibles amenazas que se le pueden presentar, como los competidores potenciales que puedan ofrecer el mismo servicio y con menos intereses como también así; los problemas macroeconómicos, como políticos, leyes gubernamentales, culturales y sociales que puede afectar a la rentabilidad de la empresa y el constante cambio en el factor económico/legal de las tasas de interés puede influir negativamente.

Teniendo en cuenta el análisis externo se puede avanzar al análisis interno en el cual podemos decir que la organización para llevar a cabo y cumplir con las oportunidades que se le presentan en el medio externo deben ser conscientes que deben suplir o resolver una clara debilidad interna como sucede en la gestión actual de la empresa. La misma es que en la organización se visualiza que la empresa no posee un producto diferenciador de las demás competencias para poder diferenciarse y como resultado, poder fidelizar a los clientes actuales como atraer potenciales que hoy lo puede tener la competencia o son indecisos. Es decir, sin ningún diferenciador que le dé la posibilidad de destacarse y fidelizar a su mercado anticipándose a las nuevas preferencias del consumidor y las tendencias del mercado; le quita a Naranja la posibilidad de fidelizar clientes, de obtener una mayor rentabilidad y de ser reconocida como la compañía más importante del sector.

Pero sin embargo como punto a favor la empresa tiene diferentes fortalezas para poder suplantar esta debilidad de la mejor manera posible como es la creación de buenos vínculos con los clientes ya que posee una filosofía de trabajo, basada en la amistad, el respeto y la comunicación, lo que la posiciona entre las compañías con mejor clima laboral en Argentina. También posee un reconocimiento en el mercado, ya que posiciona sus sedes en lugares estratégicos, para ello, realiza un análisis previo junto a un eficiente clima laboral y valores como la motivación al personal y trabajo en equipo.

Una vez mencionado lo anterior y buscando la importancia de resolver la debilidad planteada anteriormente; se puede decir que es de vital importancia llevar a cabo la solución de dicha debilidad para lograr en Naranja no solo incrementar sus ganancias sino lograr la fidelización de clientes, retención y atraer a nuevos a través de un servicio diferencial al prestado por la competencia donde aumentar su posicionamiento competitivo no solo le permitirá ascender al primer lugar de la industria, sino que además la marca alcanzará una imagen exclusiva y diferenciada por parte de su mercado meta. Y más aún lo será si dicha diferenciación inicia por el lado de un diferencial de productos o servicios más sustentables ya que además de contribuir al medio ambiente, también son capaces de maximizar el beneficio empresarial, dar más visibilidad de la que ya tiene a la empresa y aumentar la competitividad frente a la competencia.

Finalmente se puede decir para finalizar dicho que para lograr el objetivo a alcanzar es vital el uso de la herramienta planificación estratégica ya que la misma; brindará de acciones como métodos eficientes para penetrar el mercado actual haciendo que la empresa logre diferenciarse de la competencia mediante la creación de un producto más ecológico, para luego en segunda instancia, poder lograr aumentar la cartelera de clientes. Así mismo la estrategia de crecimiento hará que se consiga un mejor posicionamiento dentro del mercado beneficiándose de las ventajas y desventajas de este como así también una mejor explotación de los recursos internos con los que se cuenta, obteniendo una mayor penetración en el mercado mediante la creación de un nuevo producto más sustentable que atraiga nuevos clientes.

Propuesta Profesional

Previo a iniciar con el proceso del plan de implementación, se visualizarán algunos datos básicos de la empresa, en relación a sus lineamientos estratégicos actuales

para lograr visualizar si los mismos son acordes al plan de implementación y necesitan ser controlados o modificados.

Lineamientos estratégicos actuales

Misión Actual “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”

Nueva Misión “Impulsar el desarrollo sostenible mediante la implementación de nuevos productos más sustentables en la entidad con el mínimo impacto ambiental con el fin de conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios”

Visión actual “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”

Conclusión lineamientos estratégicos

Una vez determinados los lineamientos estratégicos actuales de la empresa se puede ver que la misión no va en correlación con lo que dicho plan estratégico le quiere brindar a la empresa ya que se busca generar un impacto sustentable mediante la reducción del plástico y logrando aumentar la clientela, teniendo la obligación de generar una nueva. Sin embargo, no fue necesario cambiar la visión ya que se la considera acorde al plan que se le pretende brindar a la organización.

Objetivo General

Incrementar un 55% la participación de mercado de la empresa Naranja mediante el desarrollo de un plan estratégico con el fin de poder diferenciarse de la competencia mediante un producto o servicio diferenciador de la mano de la sustentabilidad para fines del año 2024.

Fundamentación del Objetivo General

En base a la página sobre la temática financiera (Télam digital, 2021); la misma expresa que en los últimos 3 años la industria financiera de tarjetas de crédito se incrementó un 50% en el territorio nacional como causa principal de que la sociedad en respuesta a la crisis económica como sanitaria del último año y medio; necesitó generar más gastos pero financiando esos egresos por la caída de su poder adquisitivo. Teniendo en cuando lo anterior y proyectando un futuro para los próximos tres años el cual según especialistas se cree más alentador; es que se cree que lograr un objetivo del 55% es viable

de llevarse a cabo, donde no sólo superará al índice anterior, sino que generará un beneficio extra para la empresa.

Objetivos Específicos

1. Incrementar en un 40% la relación cliente – empresa mediante la implementación de “tarjetas verdes ecológicas” para fines del año 2022

Justificación: La influencia de la gestión sustentable de la empresa expresada en la imagen del producto; impactará directamente en el consumo para captar la atención de los usuarios asociado al cuidado del medio ambiente, logrando así incrementar la cuota de mercado de la empresa Naranja

2. Aumentar un 15% la cartera de nuevos clientes para fines del año 2023 mediante la incorporación de eco puntos y eco bolsas hacia el cliente mediante sistemas de beneficios sustentables.

Justificación: La incorporación de eco puntos le permitirá a la empresa poder reciclar sus tarjetas mediante la colocación de cestos en sus distintos comercios aumentando así su política sustentable de la empresa para con el medio y, además, generar en el cliente nuevo una atracción hacia la empresa que permitirá la unión hacia la misma.

3. Maximizar el 20% de la gestión de residuos de Naranja para fines del año 2024 mediante acciones de reciclados sustentable e innovadores en la empresa.

Justificación: La gestión de reciclado le permitirá a la empresa poder lograr una innovación de productos mediante el reciclado generando el concepto de triple impacto, logrando una economía circular en la empresa reciclando distintos materiales que se desechan para crear un valor añadido.

Alcance de la propuesta

- *Alcance temporal:* El alcance temporal de la propuesta profesional tendrá un plazo de duración de 3 años tal como lo indica el objetivo general descrito líneas arriba, comenzando a fines del año 2021 y finalizando a fines del año 2024.
- *Alcance geográfico:* El alcance geográfico de la propuesta profesional tendrá el objetivo de ser nacional ya que el objetivo es poder repercutir de forma sustentable beneficiándose a nivel nacional.
- *Alcance de contenido:* Para realizar el alcance de contenido y poder responder a la propuesta en tiempo y forma; será necesario basarse en la teoría de las

herramientas de la planificación estratégica, de la estrategia de crecimiento y de la penetración de mercado de la mano de tácticas sustentables.

Tácticas a desarrollar

En este momento del reporte de caso se exhibirán los planes de acción a implementar, los pasos a seguir junto con los plazos respectivos, los recursos necesarios (humanos, físicos y económicos), y la evaluación o medición de la propuesta, a la cual encaminarán a la empresa al logro tanto del objetivo general como de los objetivos específicos.

Táctica 1: Implementación de tarjetas verdes ecológicas

Descripción de la acción

Dicha táctica consistirá en disminuir el consumo de plástico de la empresa como de los distintos usuarios, mediante el reciclado y destrucción de las tarjetas de crédito pudiendo transformar dichos residuos en plástico reciclado y así poder crear tarjetas verdes más sustentables logrando diferenciarnos de la competencia y que la empresa logre ser una empresa B o de triple impacto.

Esta táctica estará llevado a cabo por la empresa Grupo RFG que brinda soluciones ambientales para empresas, su implementación logrará aumentar la relación con el cliente ya que se cree que mediante la sustentabilidad y generando un triple impacto, se pueden crear nuevos productos que atraigan la atención de nuestros consumidores y lograr diferenciarnos de la competencia.

Beneficios hacia la empresa

Con esta táctica se buscará lograr aumentar las ventas de tarjetas de crédito, mediante la reducción del consumo de plástico ahorrando en materiales y proponiendo beneficios a nuestros clientes, y logrando diferenciarnos de la competencia logrando ampliar nuestra cartera de clientes.

Excel:

PLAN DE ACCION TACTICA 1								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Averiguar 3 empresas que realicen destrucción de tarjetas y brinden soluciones ambientales	10/2021	11/2021	Area de Compras	Gerencia de compras	Internet, computadora servicio de wifi, telefono.	NO	\$ 0.00	-
Solicitar presupuesto a las 3 empresas	12/2021	01/2022	Area de Compras	Gerencia de compras y gerencia general	Internet, computadora servicio de wifi, telefono.	NO	\$ 0.00	-
Discutir presupuesto con la gerencia general	02/2022	02/2022	Area de Compras Y Gerencia General	Gerencia de compras	Internet, computadora servicio de wifi, telefono, proyectores, sillas, mesa, cuadernos, lapicera.	NO	\$ 0.00	-
Seleccionar a la empresa elegida	03/2022	05/2022	Area de Compras Y Gerencia General	Gerencia de compras	Internet, computadora servicio de wifi, telefono, proyectores, sillas, mesa, cuadernos, lapicera.	NO	\$ 0.00	-
Reunion con la empresa	06/2022	06/2022	Area de RRHH	Gerente de RRHH	Internet, computadora servicio de wifi, telefono, proyectores, sillas, mesa, cuadernos, lapicera, servicio de café.	NO	\$ 0.00	-
Puesta en marcha del mismo	07/2022	11/2022	Area de RRHH	Gerente de RRHH	Internet, computadora servicio de wifi, telefono.	SI	\$ 1,010,712.00	Grupo RFG SRL (ver anexo 2)
TOTAL							\$ 1,010,712.00	

Fuente: elaboración propia (2021)

Control

Analizar de forma mensual las cantidades por Kg de los materiales reciclados, para lograr avanzar con la fabricación de las tarjetas verdes, de esto será el encarado el Gerente administrativo.

Táctica 2: Incorporación de stand de Eco puntos y eco bolsas

Descripción de la acción

Con respecto a esta táctica consistirá en ser eco puntos ya que la empresa se convertiría en un facilitador para que sus usuarios puedan acceder a alternativas de reciclaje y consumo sostenible ya que los clientes hoy en día prefieren contribuir con negocios con impacto y responsabilidad socio ambiental que otorguen un sentido de pertenencia y ser eco punto sumara un gran valor a la relación de la empresa con sus nuevos clientes.

Dicha táctica la llevara a cabo la anteriormente mencionada Grupo RFG, en el cual entregara un stock de eco bolsas, para que los usuarios puedan adquirirlos en los distintos comercios y luego traigan sus materiales reciclables.

Los eco puntos estarán compuestos por la infraestructura, que será pensada y diseñada para almacenar los materiales que reciclara la empresa como los que traen los clientes. Se colocará una infraestructura mostradora con un diseño estético y práctico para manipular estos materiales y una infraestructura de almacenamiento para acondicionar los mismos. Semanalmente se realizará un retiro fijo, de los materiales para retirar, para que la empresa siga atendiendo a sus clientes de la mejor manera.

Al iniciar el servicio y en determinados momentos del año, se capacitará a todo el personal, generando un manual de procedimiento y un informe de gestión. El mismo se presentará ante autoridades de control para así sumarlo a los informes de sustentabilidad.

Ingreso por bolsa de reciclaje: cada uno de los clientes podrá adquirir su bolsa de reciclado en nuestros comercios y se abonará al comercio en el momento de retirarla, luego se la recibiremos cuando la llena y vuelve a al comercio.

Excel:

PLAN DE ACCION TACTICA 2								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Averiguar 4 empresas que realicen el servicio de eco puntos	11/2022	12/2022	Area de Compras	Gerencia de compras	Internet, computadora servicio de wifi, telefono.	NO	\$ 0.00	-
Solicitar presupuesto a las 4 empresas	01/2023	02/2023	Area de Compras	Gerencia de compras y gerencia general	Internet, computadora servicio de wifi, telefono.	NO	\$ 0.00	-
Discutir presupuesto con la gerencia general	03/2023	03/2023	Area de Compras Y Gerencia General	Gerencia de compras	Internet, computadora servicio de wifi, telefono, proyectores, sillas, mesa, cuadernos, lapicera.	NO	\$ 0.00	-
Seleccionar a la empresa elegida	04/2023	06/2023	Area de Compras Y Gerencia General	Gerencia de compras	Internet, computadora servicio de wifi, telefono, proyectores, sillas, mesa, cuadernos, lapicera.	NO	\$ 0.00	-
Reunion con la empresa	07/2023	07/2023	Area de RRHH	Gerente de RRHH	Internet, computadora servicio de wifi, telefono, proyectores, sillas, mesa, cuadernos, lapicera, servicio de café.	NO	\$ 0.00	
Incorporacion del eco punto y eco bolsas	08/2023	11/2023	Area de RRHH	Gerente de RRHH	Internet, computadora servicio de wifi, telefono.	SI	\$ 101,616.00	Grupo RFG SRL (ver anexo 2)
TOTAL							\$ 101,616.00	

Fuente: elaboración propia (2021)

Control

Realizar un control de forma mensual de los eco puntos, evaluando las cantidades de materiales reciclables que se recaudaron, de dicho control será el encargado el Gerente administrativo.

Táctica 3: “Gestión de residuos”

Descripción de la acción

La gestión de residuos se basará en que la empresa pueda aumentar la gestión de residuos mediante el reciclado de los uniformes de sus empleados que ya no estén a disposición. Esta táctica consiste en certificar la empresa como “empresa de triple impacto”. La idea de esto es crear un modelo de economía circular que tenga en cuenta el ciclo de vida del producto para que los materiales usados en su fabricación puedan ser reparados sustituidos o mejorados que también admitan el reciclado, reduciendo su impacto ambiental.

La táctica estará tercerizada mediante la empresa mencionada en las tácticas anteriores Grupo RFG.

La certificación como empresa de triple impacto le otorgara a Tarjeta Naranja un valor agregado a nivel comercial y un mejor posicionamiento de la empresa además de atraer talentos, ya que hoy más que nunca las nuevas generaciones quieren trabajar en un lugar en donde exista un propósito que los identifique.

Excel:

PLAN DE ACCION TACTICA 3								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Económicos - Financiero	Fuente
	Desde	Hasta	Área	Responsable				
Averiguar 5 empresas que realicen gestión de residuos	10/2023	11/2023	Area de Compras	Gerencia de compras	Internet, computadora servicio de wifi, telefono.	NO	\$ 0.00	-
Solicitar presupuesto a las 5 empresas	12/2023	01/2024	Area de Compras	Gerencia de compras y gerencia general	Internet, computadora servicio de wifi, telefono.	NO	\$ 0.00	-
Discutir presupuesto con gerencia general	02/2024	03/2024	Area de Compras y Gerencia General	Gerencia de compras	Internet, computadora servicio de wifi, telefono, proyectores, sillas, mesa, cuadernos, lapicera.	NO	\$ 0.00	-
Seleccionar a la empresa elegida	04/2024	06/2024	Area de Compras Y Gerencia General	Gerencia de compras	Internet, computadora servicio de wifi, telefono, proyectores, sillas, mesa, cuadernos, lapicera.	NO	\$ 0.00	-
Reunion con la empresa	07/2024	07/2024	Area de RRHH	Gerente de RRHH	Internet, computadora servicio de wifi, telefono, proyectores, sillas, mesa, cuadernos, lapicera, servicio de café.	NO	\$ 0.00	
Comienzo de la gestión de residuos	08/2024	12/2024	Area administrativa	Gerente Administrativo	Internet, computadora servicio de wifi, telefono.	SI	\$ 810,384.00	Grupo RFG SRL (ver anexo 2)
TOTAL							\$ 810,384.00	

Fuente: elaboración propia (2021)

Control

Se realizará un control de forma semestral del avance en la gestión de residuos de la empresa logrando así poder aumentar dicho objetivo, el área responsable de la misma será el gerente de Compras.

*Presupuesto Final***PRESUPUESTO**

Fecha: 20/10/2021
 Precio total: \$ 2,400,315.72
 Nº presupuesto: 6-0000587

EMPRESA		Asesor Externo			Fuente de los honorarios
Nombre: Tarjeta Naranja		Nombre: Feijoo Juan Pablo			
Dirección: La Tablada 451		Dirección: Ramon y Cajal 5812			
Teléfono: 0810-333-6272		Teléfono: 3512051425			
		Email: Juanfeijoo98@gmail.com			
ID	DESCRIPCIÓN	Cantidad	PRECIO	TOTAL	Fuente de los honorarios
1	Implementacion de Tarjetas Verdes	1	\$1,010,712.00	\$ 1,010,712.00	
2	Incorporacion de Eco punto y Eco bolsa	1	\$ 101,616.00	\$ 101,616.00	
3	Gestion de residuos	1	\$ 810,384.00	\$ 810,384.00	
4	honorarios profesionales	1	\$ 61,020.00	\$ 61,020.00	https://cpcecb.org.ar/noticias/el-cpce-establecio-nuev

SUBTOTAL	\$	1,983,732.00
IVA		21%
IMPORTE IVA	\$	416,583.72
TOTAL	\$	2,400,315.72

FRMA EMPRESA

Firma y sello:

Lugar y fecha:

Fuente: elaboración propia (2021)

Link Fuentes de los honorarios: <https://cpcecb.org.ar/noticias/el-cpce-establecio-nuevos-honorarios-minimos-sugeridos/15981/> ver anexo 1

Diagrama de Gantt

2021																
Tactica:	Octubre				Noviembre				Diciembre							
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem				
Implementacion de Tarjetas Verdes																
2022																
Tactica:	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Implementacion de Tarjetas Verdes																
2022																
Tactica:	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Implementacion de Tarjetas Verdes																
2022																
Tactica:	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Implementacion de Tarjetas Verdes																
Incorporacion de Eco puntos y Eco bolsas																
2023																
Tactica:	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Incorporacion de Eco puntos y Eco bolsas																
2023																
Tactica:	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Incorporacion de Eco puntos y Eco bolsas																
2023																
Tactica:	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Incorporacion de Eco puntos y Eco bolsas																
Gestion de residuos																
2024																
Tactica:	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Gestion de residuos																
2024																
Tactica:	Mayo				Junio				Julio				Agosto			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Gestion de residuos																
2024																
Tactica:	Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Gestion de residuos																

Fuente: elaboración propia (2021)

Retorno de Inversión

ESTADO DE RESULTADOS

	notas	al 31/12/2023	al 31/12/2022	al 31/12/2021	al 31/12/2020
ingresos por servicios	6	\$ 54,423,815.34	39,437,547.35	28,577,932.86	20,708,647.00
Egresos directos por servicios	7	-\$ 8,954,795.29	-6,488,982.10	-4,702,160.94	-3,407,363.00
Ingresos netos por servicios		\$ 45,469,020.04	32,948,565.25	23,875,771.92	17,301,284.00
ingresos por financiación	8	\$ 59,080,737.90	42,812,128.91	31,023,281.82	22,480,639.00
egresos por financiación	9	-\$ 13,352,610.98	-9,675,805.06	-7,011,452.94	-5,080,763.00
Ingresos netos por financiación		\$ 45,728,126.92	33,136,323.85	24,011,828.88	17,399,876.00
Resultados neto por inversiones transitorias	10	\$ 6,396,874.42	4,635,416.25	3,358,997.28	2,434,056.00
Total de ingresos operativos		\$ 97,594,021.38	70,720,305.35	51,246,598.08	37,135,216.00
cargos por incobrabilidad	11	-\$ 11,676,442.43	-8,461,190.16	-6,131,297.22	-4,442,969.00
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad		\$ 85,917,578.96	62,259,115.19	45,115,300.86	32,692,247.00
Gastos de personal	12	-\$ 20,199,810.79	-14,637,544.05	-10,606,915.98	-7,686,171.00
Impuestos y tasas	13	-\$ 1,366,631.60	-990,312.76	-717,617.94	-520,013.00
Gastos de publicidad	14	-\$ 1,597,465.68	-1,157,583.83	-838,828.86	-607,847.00
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	15	-\$ 4,754,799.84	-3,445,507.13	-2,496,744.30	-1,809,235.00
Otros egresos operativos	16	-\$ 18,074,439.03	-13,097,419.59	-9,490,883.76	-6,877,452.00
Total de egresos operativos		-\$ 58,450,208.24	-42,355,223.36	-30,692,190.84	-22,240,718.00
Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades		\$ 27,467,370.72	19,903,891.83	14,423,110.02	10,451,529.00
resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	17	-\$ 69,362.70	-50,262.83	-36,422.34	-26,393.00
resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda		-\$ 13,538,213.31	-9,810,299.50	-7,108,912.68	-5,151,386.00
resultado antes del impuesto a las ganancias		\$ 13,859,794.71	10,043,329.50	7,277,775.00	5,273,750.00
Impuesto a las Ganancias	18	-\$ 5,145,155.26	-3,728,373.38	-2,701,719.84	-1,957,768.00
Resultado neto del ejercicio		\$ 8,714,639.45	6,314,956.12	4,576,055.16	3,315,982.00
Resultado por acción			-73,494.60	-53,256.96	1,174.21
utilidad básica y diluida por acción		-\$ 101,422.55			
Resultado neto por ejercicio		-\$ 35,497.89	-25,723.11	-18,639.94	3,315,982.00
otros resultados integrales					-
otros resultados integrales del ejercicio		\$ 0.00	0.00	0.00	-
Total resultado integral del ejercicio					3,315,983.00
resultado por acción					1,174.21
utilidad básica y diluida por acción		-\$ 65,924.66	-47,771.49	-34,617.02	
Resultado Final		\$ 8,717,727.98	6,317,194.19	4,577,676.95	3,317,157.21
Utilidad Bruta		\$ 156,044,229.62	113,075,528.71	81,938,788.92	59,375,934.00
Imp a las Ganancias		\$ 54,615,480.37	39,576,435.05	28,678,576.12	20,781,576.90
Utilidad Neta con Planes de Accion		\$ 101,428,749.25	73,499,093.66	53,260,212.80	38,594,357.10

Inflación anual Proyectada para los próximos años según Indec	38.00%
Porcentaje a lograr incrementar : 55%	55%
Valor de la última utilidad más el 55% a lograr	\$ 4,794,750.39
Nueva utilidad al 2024	\$ 13,512,478.37
Inversion a realizar sin Iva Incluido	\$ 1,983,732.00

Inversion a realizar (sin IVA incluido)	-\$ 1,983,732.00
Flujo P1	\$ 38,594,357.10
Flujo P2	\$ 53,260,212.80
Flujo P3	\$ 73,499,093.66
Flujo P4	\$ 101,428,749.25

Roi	$((\text{Ingresos} - \text{Inversion}) / \text{Inversion}) \times 100$	
Roi	141.70%	Por cada peso invertido la empresa recuperará 1,41 pesos

Utilidad Bruta (Ingresos - Egresos)	\$ 156,044,229.62
Impuesto a las Ganancias (UB * 35%)	\$ 54,615,480.37
Utilidad Neta de Planes de Accion (UB- Imp a Gananc)	101,428,749.25
Tasa de Referencia Leñq	38%
VAN	\$ 51,822,725.84
TIR	1984%

Según Banco Nacion a Octubre del año 2021

Fuente: elaboración propia (2021)

Dichos montos expresan en relación al roi que, por cada peso invertido en el plazo previsto, la empresa generará 1,41 pesos. En virtud de que la VAN y TIR son mayores a cero; el resultado expresa que se recupera la inversión inicial, y además se obtiene el rendimiento mínimo deseado, por lo que desde las variables cuantitativas dicho reporte de caso es considerable y recomendable de llevarse a cabo.

Conclusiones Finales

El presente Reporte de Caso de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, tuvo como finalidad brindarle a la empresa “Naranja” procedimientos que deriven en la profesionalización interna con el fin aumentar la participación de mercado.

La propuesta desarrollada presenta el objetivo de Incrementar la participación de mercado de la empresa Naranja mediante el desarrollo de un plan estratégico con el fin de poder diferenciarse de la competencia mediante un producto o servicio diferenciador de la mano de la sustentabilidad 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 empresa y de esta forma lograr una diferenciación de la competencia.

El primer objetivo específico plantea la implementación tarjetas verdes ecológicas haciendo hincapié en disminuir el consumo de plástico de la empresa como de los distintos usuarios, mediante el reciclado y destrucción de las tarjetas de crédito pudiendo transformar dichos residuos en plástico reciclado y así poder crear tarjetas verdes más sustentables logrando diferenciarnos de la competencia y que la empresa logre ser una empresa B o de triple impacto. Esta táctica estará llevado a cabo por la empresa Grupo RFG que brinda soluciones ambientales para empresas, su implementación logrará aumentar la relación con el cliente ya que se cree que mediante la sustentabilidad y generando un triple impacto, se pueden crear nuevos productos que atraigan la atención de nuestros consumidores y lograr diferenciarnos de la competencia.

En segunda Instancia, se plantea aumentar la cartera de nuevos clientes mediante la incorporación de eco puntos y eco bolsas hacia el cliente mediante sistemas de beneficios sustentables; esto le permitirá a la empresa poder reciclar sus tarjetas mediante la colocación de cestos en sus distintos comercios aumentando así su política sustentable de la empresa para con el medio y, además, generar en el cliente nuevo una atracción hacia la empresa que permitirá la unión hacia la misma.

Por último, el tercer objetivo específico será aumentar la gestión de residuos mediante acciones de reciclados sustentable e innovadores en la empresa. La gestión de reciclado le permitirá a la empresa poder lograr una innovación de productos mediante el reciclado generando el concepto de triple impacto, logrando una economía circular en la empresa reciclando distintos materiales que se desechan para crear un valor añadido.

Finalmente; desde la disciplina de la administración; dicho plan tiene la finalidad de ofrecerle a la organización tácticas de crecimiento con el fin de potenciarla para llegar a nuevos clientes de la mano de una eficiente estrategia de penetración de mercado en busca de lograr una clara y eficiente ventaja competitiva en relación a la competencia.

Recomendaciones Profesionales

Por último, para concluir dicho trabajo, se exponen recomendaciones en base a acciones que la empresa debería lograr a futuro una vez cumplimentado dicho reporte de caso con el fin que siga mejorando. Estas acciones son aquellas que no se tuvieron en cuenta en dicho plan de aplicación pero que la empresa debería hacer para seguir aumento su penetración en el mercado meta. Por ejemplo:

Superposición de roles, tareas, en el área de marketing podemos observar que no están los procesos bien determinados y hay superposición de roles ya que al ser una tarjeta de crédito y tener mucha competencia se vieron obligados a implementar un área de marketing forzosamente y dicha área no funciona bien.

Como segundo problema podemos observar la disminución de la tasa de rentabilidad en el último tiempo es un elemento básico en esta industria, debido a que generalmente además del aumento de los costos de producción, existe una escasa participación geográfica de las distribuidoras, por lo cual, sería recomendable estudiar la

factibilidad de ampliar el mercado meta, abarcando no solo a provincias lindantes sino también el resto del país mediante una reestructuración del sistema de logística.

Para lograr que la planificación estratégica planteada sea exitosa y que conlleve en un beneficio corto largo plazo para Naranja, se debe realizar un control continuo sobre las acciones realizadas y sus resultados, a fines de detectar desviaciones y posibles amenazas que requieran control de sus acciones. De esta forma logramos evitar que, si hay algún desperfecto, no se repita y en consecuencia genere costos no deseados e impacten negativamente en el beneficio esperado.

Referencias

- Adrián Escandar. (25 de Octubre de 2019). *Infobae*. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de Infobae: <https://www.infobae.com/economia/rse/2019/10/25/menor-impacto-ambiental-y-empleo-de-calidad-el-debate-sobre-el-futuro-del-mundo-empresarial/>
- Barragan, F. (25 de Mayo de 2021). <https://www.ambito.com>. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://www.ambito.com>: <https://www.ambito.com/economia/pobreza/pandemia-la-argentina-uno-los-paises-donde-mas-crecio-la-n5195205>
- BBC News Mundo. (14 de Agosto de 2021). <https://www.bbc.com>. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://www.bbc.com>: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-58211722>
- Boletín Oficial de la República Argentina. (10 de Septiembre de 2021). <https://www.boletinoficial.gob.ar/>. Recuperado el 11 de septiembre de 2021, de <https://www.boletinoficial.gob.ar/>: <https://www.boletinoficial.gob.ar/>
- Cesar Dergarabedian. (08 de Febrero de 2021). *iProfesional*. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de iProfesional: <https://www.iprofesional.com/tecnologia/332982-tecnologias-2021-empresas-anticipan-hoja-de-ruta-para-argentina>

- CIPPEC. (17 de Diciembre de 2020). <https://www.cippec.org>. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://www.cippec.org>: <https://www.cippec.org/publicacion/gestionando-con-datos-la-pandemia-por-covid-19/>
- EAE BUSINESS SCHOOL. (09 de MARZO de 2021). <https://www.eaeprogramas.es>. Recuperado el 25 de agosto de 2021, de <https://www.eaeprogramas.es>: <https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/empresa/que-es-la-fidelizacion-de-clientes-y-por-que-es-importante>
- El Diario Argentina. (07 de Mayo de 2021). *elDiarioAr*. Recuperado el 20 de agosto de 2021, de *elDiarioAr*: https://www.eldiarioar.com/servicios/tramita-cobrar-tarjeta-alimentar_1_7912118.html
- El economista. (3 de Mayo de 2021). *El economista*. Obtenido de El economista: <https://eleconomista.com.ar/2021-05-crecio-el-uso-de-debito-y-del-ahora-12-durante-la-pandemia/>
- El economista. (3 de Mayo de 2021). <https://eleconomista.com.ar>. Recuperado el 30 de 08 de 2021, de <https://eleconomista.com.ar>: <https://eleconomista.com.ar/2021-05-crecio-el-uso-de-debito-y-del-ahora-12-durante-la-pandemia/>
- El Economista. (26 de Julio de 2021). <https://eleconomista.com.ar>. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://eleconomista.com.ar>: <https://eleconomista.com.ar/2021-07-pymedemia-20-000-empresas-y-100-000-empleos-menos/>
- Fernando Meaños. (06 de Septiembre de 2020). <https://www.infobae.com>. Recuperado el 26 de agosto de 2021, de <https://www.infobae.com>: <https://www.infobae.com/economia/2020/09/06/la-argentina-el-pais-del-solo-efectivo-un-60-de-los-comerciantes-lo-considera-el-medio-de-pago-mas-conveniente/>
- Gonzalez, E. (19 de Marzo de 2020). <https://elpais.com>. Recuperado el 26 de agosto de 2021, de <https://elpais.com>: <https://elpais.com/sociedad/2020-03-20/argentina-entra-en-cuarentena-obligatoria-hasta-el-31-de-marzo.html>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración estartégica, un enfoque integral*. Texas: Learning.
- Kotler, & Keller. (2012). *Direccion de Marketing*. Mexico: Pearson Educacion.

La Nación. (15 de abril de 2021). *www.la nacion.com.ar*. Recuperado el 20 de agosto de 2021, de *www.lanacion.com.ar*: <https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/segunda-ola-las-medidas-economicas-que-ya-tomo-el-gobierno-y-las-que-podrian-venir-nid15042021/>

Management Society. (07 de Marzo de 2013). <https://www.managementsociety.net>. Recuperado el 28 de agosto de 2021, de <https://www.managementsociety.net>: <https://www.managementsociety.net/2013/03/07/casos-exitosos-de-programas-de-fidelizacion-de-clientes/>

Mariano Boettner. (10 de Agosto de 2021). <https://www.infobae.com>. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://www.infobae.com>: <https://www.infobae.com/economia/2021/08/10/una-medicion-oficial-asegura-que-por-la-pandemia-la-pobreza-alcanzo-a-casi-el-50-de-la-poblacion/>

Natalia Aquilino, G. d. (2021). *La creación de la Agencia Federal de Evaluación de Políticas Públicas: una deuda*. Buenos Aires: CIPPEC.

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas*. Person.

Robbins, & Coulter. (2014). *Administración*. México: Pearson.

Sainz de Vicuña Ansín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC.

Sainz de Vicuña, A. J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.

Anexo

Anexo 1: Fuente de Honorarios profesionales

El CPCE estableció nuevos honorarios mínimos sugeridos

Tendrán vigencia a partir del 1 de enero de 2021.

El Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba (CPCE) estableció los valores de los honorarios mínimos sugeridos a partir de 2021.

Lo hizo mediante la Resolución 63/20 – "Aranceles Indicativos para Servicios Profesionales – Actualización del Módulo" que actualiza el valor establecido originalmente en la Resolución 71/08 del CPCE.

De esta manera, a partir del 1 de enero de 2021, el valor módulo establecido en el Anexo I de esa norma, para las distintas áreas será de **\$2.034**, salvo en el punto C correspondiente al área "Contable y Auditoría", apartado 1 "materia Contable y Auditoría" que mantendrá el valor de **\$ 1.570**.

La siguiente tabla muestra la evolución en el valor del módulo desde la creación de los mencionados honorarios indicativos.

Anexo 2: Presupuestos Tácticas 1,2 y 3

☰ Gmail

← [Icons] ⋮

Presupuesto solicitado Recibidos x


Administración Grupo Rfg <administracion@gruporfg.com> para mí ▾

Buenas noches Juan pablo, gracias por comunicarse con Grupo RFG, le enviamos el presupuesto mensual solicitado:

Servicio de destrucción de tarjetas + logística= \$58.612 x Contenedor lleno
Fundición del Plástico= \$25.614x Contenedor
Servicio de Eco punto y bolsas biodegradables (incluida la logística de los contenedores) = \$8228 c/lva incluido + \$240 precio bolsa
Servicio de recupero de materiales: \$67.532

Recuerde que son precios precios mensuales y están vigentes hasta el 31/10
Saludos!!!

Nicolle Maldonado
Administración
+54 9 351 2044350
Atención de 8 a 14 hs.



GAUPO
RFG
Soluciones Ambientales

No l
re
ini

← Responder ➡ Reenviar