

# Universidad Siglo 21



## Licenciatura en Administración

**“Desarrollo de planificación estratégica para su posterior análisis y aplicación en compañía Tarjeta Naranja”**

**Autor: Rodríguez Mariano Roberto Leonardo**

**DNI: 29.140.101**

**Legajo: VADM 1782**

**Tutor: Sofia Rinero**

**Córdoba 14 de noviembre 2021**

# INDICE

INDICE .....	2
Resumen .....	3
Abstract .....	3
Introducción .....	4
Análisis de situación .....	6
Macroentorno-Análisis PESTEL .....	6
Análisis de la Industria .....	9
Análisis Interno .....	12
Marco Teórico .....	14
Diagnóstico y Conclusión .....	16
Propuesta de Aplicación.....	18
Análisis de Visión Misión y Valores .....	18
Objetivo General .....	19
Objetivos específicos.....	20
análisis financiero.....	27
Conclusiones y Recomendaciones .....	29
Referencias.....	31
Anexo 1 .....	32
Análisis FODA .....	32
Anexo 2 .....	34
Rentabilidad de activos .....	34

## Resumen

El propósito de este reporte de casos es presentar una propuesta que permita a la compañía enfrentar el contexto detectado con una estrategia de liderazgo de costos, con la cual posicionarse en el mercado logrando aumentar su rentabilidad. En la introducción se muestra el origen de la compañía, valores, misión y visión, luego un análisis PESTEL el cual mide el impacto que tienen diferentes factores en el contexto en que se encuentra sumergida. Se presenta luego un análisis de la industria en el que se muestran los principales agentes que la condicionan y ejercen sus fuerzas. Luego se plantea un análisis interno utilizando una herramienta que es la cadena de valor en la que se pueden detectar las principales actividades de la compañía y su funcionamiento. Por último, en el marco teórico se fundamentan los planteamientos de distintos autores, donde se puede delimitar las similitudes o diferencias de cada uno. Finalmente se propone un plan estratégico con un objetivo principal, objetivos específicos y su correspondiente plan de acción determinantes para conseguirlos.

Palabras clave: Estrategia, Objetivos, Rentabilidad, Costos, Mejora

## Abstract

The purpose of this case report is to present a proposal that allows the company to face the detected context with a cost leadership strategy, with which to position itself in the market, increasing its profitability. The introduction shows the origin of the company, values, mission and vision, then a PESTEL analysis which measures the impact that different factors have on the context in which it is immersed. An analysis of the industry is then presented in which the main agents that determine it and exert their forces are shown. Then an internal analysis is proposed using a tool that is the value chain in which the main activities of the company and its operation can be detected. Finally, in the theoretical framework the approaches of different authors are based, where the similarities or differences of each one can be delimited. Finally, a strategic plan is proposed with a main objective, specific objectives and its corresponding determining action plan to achieve them.

Keywords: Strategy, Objectives, Profitability, Costs, Improvement

## Introducción

En este caso se ha desarrollado un plan estratégico para la compañía Naranja centrado en la estrategia de liderazgo de costos. Esta estrategia permitirá enfrentar los problemas detectados y amenazas externas.

Esta compañía nació hace 35 años en la provincia de Córdoba, Argentina de la mano de dos socios que al vender a crédito en su tienda de deportes con una tarjeta de identificación de color naranja que entregaban a cada cliente se dieron cuenta que podían copiar este método y ofrecerlo a otros comercios.

Fue así como la Naranja se convirtió en una tarjeta de crédito permitiendo a los clientes comprar en otros comercios y adelantarle el pago de lo adeudado en una sola cuota al comercio amigo por un pequeño costo o interés.

Desde sus comienzos Naranja evoluciono con distintas fusiones y a partir del año 2019 experimento una transformación digital muy importante. Naranja estableció un ecosistema de productos, inaugurando las primeras sucursales del futuro y se concreta el nacimiento de naranja X plataforma digital que permite operar desde un celular logrando todas las operaciones que los socios necesiten realizar mediante una APP.

Naranja cuenta con 202 sucursales distribuidas a lo largo de todo el país de las cuales 152 son sucursales, 22 son mini unidades de negocio, 20 receptorías, 4 stands o mini locales y dos locales para operaciones virtuales.

La visión de Naranja es ser la empresa líder de servicios financieros y no financieros y a la vez la más admirada y querida por sus colaboradores clientes y comunidad en Gral. y su misión es conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología.

Los clientes de Naranja son por un lado las personas y por el otro los comercios amigos. Hoy Naranja cuenta con 4.5 millones de clientes con 9 millones de tarjetas activas y 239 mil comercios amigos.

En la actualidad se transita por un problema a nivel mundial que es la Pandemia de COVID19 que afecta no solo a la salud sino también a todas las industrias por el cambio que produjo en las vidas de las personas.

A Naranja en particular este contexto la afecta por ser un medio de pago muy utilizado y algunos de los problemas que enfrenta son:

- Cambio en los hábitos de consumo que genera otro tipo de compras.

- Comercios amigos que cierran sus puertas.

- La falta de trabajo hace que exista mayor cantidad de clientes que se vuelven morosos ya que utilizan la tarjeta como medio de subsistencia.

- Comercios que solicitan menores intereses y cobrar antes las ventas realizadas con naranja ya que necesitan antes sus fondos.

- Con los nuevos planes ahora 12 y 18 en tarjetas bancarias la competencia cuenta con una herramienta más atractiva.

Empresarios consultados por este medio remarcan que habitualmente se encuentran con clientes que al momento de pasar el plástico se dan cuenta que su saldo es insuficiente en algunos casos se trata una falta de actualización que recorta el poder de financiamiento real y en otras ocasiones directamente es un recorte nominal del cupo, remarcó un comerciante del rubro indumentaria (Ámbito Financiero, 2021)

Lamentablemente para los clientes de tarjetas de crédito, estos se vieron afectados por la pandemia produciéndose que para poder sobrevivir tengan que tomar más crédito en las tarjetas en muchos casos no pudiendo pagar la misma en su totalidad esto hace que la mora crezca .

Esperamos algo más de mora durante este trimestre y una estabilización y mejora sobre el final del año, describieron desde una de las entidades consultadas por LA NACION. Lo que apareció es lo que podríamos denominar como la 'mora oculta'. Es una parte del 10% promedio de la cartera que accedió a las refinanciaciones y está compuesta por quienes perdieron su trabajo en la pandemia. Los que mantuvieron o recuperaron tienden a pagar para mantenerse regulares explicaron desde otra (la nación, 2021)

# Análisis de situación

## Macroentorno-Análisis PESTEL

Para tener una visión más clara del macroentorno que enfrenta la compañía Naranja se realiza un análisis PESTEL.

El análisis PESTEL es una herramienta de planificación estratégica que mide el impacto de los factores políticos; económicos; sociales; tecnológicos.

Factores políticos:

A lo largo del año 2020 y 2021 se ha vivido en argentina una prueba para el actual gobierno que asumió en diciembre 2019 y para toda la población que fue la pandemia de COVID19.

El gobierno de la república argentina tomo la medida de decretar el aislamiento social, preventivo y obligatorio el día 19 de marzo 2020 dejando exceptuado del mismo a muchas actividades que considera esenciales. Estas medidas extendidas por tanto tiempo han hecho que muchos rubros de negocios, compañías, profesionales tengan que tomar la decisión de adaptarse a este nuevo entorno con las medidas de precaución necesarias en cada actividad o que deban cerrar sus establecimientos por la decisión del gobierno y no ser esenciales.

Por ejemplo, el rubro turismo, restaurantes, salones de belleza y muchas actividades se vieron muy golpeadas por las prohibiciones para operar ya que no son consideradas de primera necesidad.

Luego de las restricciones y para avivar el mercado el gobierno tomo la medida de lanzar en el año 2020 el plan ahora 12 con tarjetas bancarias, el cual permite comprar productos nacionales en 12 y hasta 18 cuotas con tasa preferencial. Este plan persigue el objetivo de avivar la compra de productos nacionales para impulsar su producción y la posibilidad de que los clientes puedan adquirirlos.

Actualmente en el 2021 el plan agrego hasta 24 y 30 cuotas con tasa preferencial.

Este año en Argentina se presentan las elecciones legislativas la cual permitirá al gobierno ver la aceptación que tiene con las políticas que ha implementado y tiene programado realizar muchas medidas económicas que permitan revertir la situación económica de los argentinos.

#### Factores económicos:

Las deudas en la que se encuentran muchas familias argentinas son muy grandes, ya que para sobrevivir la recesión económica que provocaron las medidas tomadas contra la pandemia debieron endeudarse por falta de trabajo.

Al cerrar muchos comercios, al tener una inflación muy grande con aumentos que son insostenibles muchas familias optaron por cambiar de marcas de productos que consumían, dejar de consumir otros y endeudarse con medios como tarjeta de crédito en rubros que antes no lo hacían como lo son alimentos.

Se registran aumentos de ventas en comercios como pequeños almacenes de barrio e incluso la apertura de pequeños comercios hogareños. Esto se presenta por necesidad ya que muchas familias necesitan un ingreso extra para poder mantenerse.

La “vuelta a la normalidad”, si como tal se entiende que se hayan retomado los criterios que se utilizaron hasta el día previo a la cuarentena (19/03/2020), mostró un alza de 0,6 puntos porcentuales de la ratio de irregularidad en el crédito al sector privado que ascendió del 4,2% al 4,8% respecto de mayo y se verificó en todos los grupos de bancos, aunque fue más notable entre los públicos. Si bien se trata de un nivel de mora aún bajo (incluso algo menor al mismo mes de un año atrás), en los bancos indican que puede marcar el inicio de un ciclo de aumento acotado en los indicadores de mora que se sostendrá por algunos meses antes de amesetarse o incluso descender sobre el final de año, gracias al dinamismo que comenzó a ganar la actividad y las inyecciones de liquidez con que el Gobierno busca mejorar sus chances electorales. (La nación, 2021).

#### Factores sociales:

En nuestro país el gobierno nacional estableció una de las cuarentenas más largas instauradas en el mundo con casi más de 200 días de aislamiento e incluso más larga que la cuarentena en china donde se desato la pandemia de COVID 19 se puede decir que el aislamiento ha cambiado los hábitos de consumo.

Actualmente la gente se volcó a utilizar las tarjetas de crédito para compra de alimentos dejando de lado la compra de artículos como vestimenta. también se ha volcado a la costumbre de ver que se necesita en los hogares ya que permaneció más tiempo en los mismos y ha realizado compras que permiten mejor su calidad de vida.

#### Factores Tecnológicos:

Se instalaron en el país muchas empresas que ofrecen solo realizar el delivery de productos brindan una aplicación para ser instalada en los teléfonos celulares y no solo realizar compras con distintas formas de pago sino también monitorear a donde se encuentra el pedido y si ya viene en camino. Esta nueva tecnología permite las ventas con menos contacto sin necesidad de dirigirse hasta el lugar de compra y por sobre todo aceptan tarjetas de crédito para su pago.

Los supermercados comenzaron a ofrecer el servicio de compra online a través de sus páginas web enviando a domicilio los productos o también ofreciendo el servicio de separar la compra para que el usuario luego de comprar desde casa solo deba pasar a retirar la compra evitando que tenga que entrar al salón y elegir los productos, el principal medio de pago que reciben son las tarjetas de crédito para el pago de los artículos.

La creación de mercado pago que permite pagar con tarjetas de crédito muchos productos con una app en tu celular posibilita también el pago con tarjeta de servicios como luz, agua, teléfono haciendo de intermediario y facilitando también tener un monedero virtual, poco a poco la gente se está acostumbrando al uso de estas aplicaciones en el teléfono y va perdiendo el miedo a su uso. Estaciones de servicios como YPF también lanzaron su app para pagar desde un celular el consumo de combustible.

#### Factores ecológicos:



En Argentina se comunican a través del boletín oficial leyes que están destinadas a la protección del medio ambiente que deben ser cumplidas por las compañías ocasionándoles serias multas en caso de incumplimiento.

Lentamente las compañías van tomando compromiso y conciencia con el cuidado del medio ambiente transmitiendo a sus clientes las acciones que toman y algunas logran promover y exigir a sus proveedores tomar también conciencia para poder generar una menor huella ambiental.

Factores legales:

En Argentina se prohibieron por decreto los despidos y suspensiones sin justa causa. Esto para preservar los puestos de los ciudadanos y evitar despidos por falta de trabajo o disminución de trabajo.

En principio el presidente Alberto Fernández dispuso, a través de un Decreto de Necesidad y Urgencia, la prohibición, por un período de 60 días, de "los despidos sin justa causa y por las causales de falta o disminución de trabajo y fuerza mayor", como así también las "suspensiones por las causales de fuerza mayor o falta o disminución de trabajo", esta ley actualmente fue extendida hasta diciembre del año 2021.

En la República Argentina se encuentra regulada la actividad de todas las empresas financieras por el Banco Central de la República Argentina estableciendo los marcos legales que debe seguir una compañía que se encuentre en este rubro.

En conclusión luego de realizar un análisis PESTEL podemos decir que Argentina está en estos momentos recorriendo un período de muchos cambios a nivel consumo, a nivel hábitos de las personas, a nivel economía ya que se encuentra inmersa en un contexto de muchas complicaciones con inflación, recesión económica por lo que el gobierno deberá plantear muchas decisiones a corto plazo para ver cambios significativos.

Para analizar la industria se utiliza un esquema de cinco fuerzas de Porter en el cual veremos cómo se comportan los principales agentes de la industria que se encuentra inmersa Naranja. Este análisis permite visualizar a que se enfrenta naranja actualmente.

**Poder de negociación de los clientes:** Esta es una de las fuerzas que se analiza en el esquema de Porter ya que si los clientes fueran pocos y estuvieran muy bien organizados podrían fácilmente doblegar con sus exigencias y con los precios que están dispuestos a pagar a una compañía o a un grupo de ellas por tener al poder de compra a su favor. Actualmente en la industria de las finanzas y créditos sucede lo contrario, existen muchos clientes dispuestos a tomar crédito ya que la situación económica del país y a nivel mundial no es buena. Los usuarios de tarjetas de crédito elijen utilizarlas ya que es un recurso que permite a muchas familias sobrevivir pagando sus deudas y hasta servicios con tarjeta de crédito. las tarjetas de crédito actualmente no solo ofrecen la tarjeta sino también una gama amplia de servicios que los clientes están dispuestos a utilizar. Pero una tarjeta de crédito tiene no solo clientes tomadores de crédito sino también comercios amigos que pueden optar por recibir la tarjeta de crédito o no y exigir en muchos casos que la tarjeta cobre márgenes bajos o negociar las tasas de los intereses. Los comercios actualmente tienen un poder de negociación alto y están exigiendo cobrar a las tarjetas de crédito antes con menos tasas de interés

**Amenaza de nuevos competidores:** Esta fuerza evalúa como se encuentra la industria, si es atractiva y si es posible que se presenten nuevos competidores atraídos por los rendimientos que pueden conseguir, pero existen muchas barreras de entrada que hacen que no pueda establecerse cualquier compañía en un rubro. En este caso para el rubro de los establecimientos que ofrecen tarjetas de crédito y se encuentran en el rubro financiero existen una serie de requisitos que son controlados por el banco central de la república argentina. El banco fija normas a seguir como por ejemplo sistemas que puedan ser auditados, regímenes de informes que deben enviarse sobre sus asociados al banco central, tasas máximas que pueden cobrar las entidades financieras a sus asociados. Otra barrera encontrada en este tipo de industrias es la inversión que se necesita para poder insertarse en el mismo, es un rubro que necesita básicamente mucha inversión inicial ya que debe poder una tarjeta pagar a los comercios antes de que sus

asociados devuelvan ese dinero prestado en cuotas. La espalda financiera necesaria para afrontar el inicio es muy elevada.

Amenaza de productos sustitutos: Esta fuerza en el mercado que se analiza tiene mucha incidencia ya que existen muchas compañías que proporcionan crédito a las personas actualmente. Supermercados, casas de electrodomésticos, mutuales, asociaciones otorgan tarjetas de crédito o créditos personales para compra en sus locales sustituyendo el crédito que otorga una tarjeta. Sin necesidad de una tarjeta las personas pueden acceder a un crédito personal en distintas compañías financieras que solucionan su problema de financiamiento para la compra de un producto.

Poder negociación de proveedores: En la industria financiera los proveedores no solo son los que proveen plásticos, papel o cosas para el funcionamiento diario sino también los bancos que otorgan crédito a las tarjetas de crédito para poder afrontar el pago a los comercios. Una tarjeta depende de que se le otorgue crédito en una entidad más grande para poder realizar sus pagos. En este caso una entidad bancaria no es solo un proveedor sino también un socio estratégico y financiero de una tarjeta. Los acuerdos que se celebren con estas entidades son de importancia alta y estas entidades poseen gran poder de negociación de ellas depende un correcto funcionamiento de una tarjeta.

La última fuerza para analizar es la rivalidad con los competidores: La rivalidad define la rentabilidad de un sector mientras menos competidores se encuentren en un sector más rentable será el mismo. Existen muchas tarjetas de crédito y las mismas se clasifican en internacionales bancarias y nacionales. La mismas compiten por el mercado de socios, pero en distinto grado. Mientras que las bancarias están dirigidas a un público que posee otro tipo de calificación crediticia como una cuenta sueldo en un banco, las nacionales y regionales están dirigidas a todo el público en general que las necesite calificando a sus socios antes de aceptarlos por su condición en el banco central y con menos requisitos que una tarjeta bancaria. Es un mercado muy extenso y con mucha competencia ya que cada tarjeta tiene distintos beneficios y son más atractivas unas que otras. Mientras una tarjeta regional puede ser aceptada por ejemplo en la región pampeana como es la tarjeta pampeana o en el norte del país tarjeta Su crédito

otras como Naranja, Cencosud, son aceptadas en todo el país por tener mayor difusión y sucursales.

Este análisis aporta que en cuanto a los clientes los comercios tienen alto poder de negociación ya que pueden elegir aceptar si es conveniente una tarjeta o no, en cuanto a los nuevos competidores existen barreras que no hacen fácil su arribo a este mercado, los proveedores que en este caso son los bancos son necesarios y grandes negociadores a la hora de otorgar crédito y apoyo a una tarjeta nacional, los sustitutos tienen fuerza pero otorgan créditos momentáneos y no brindan las mismas prestaciones que una tarjeta y por último la rivalidad es grande es cada tarjeta tiene que trabajar para ganar terreno, mercado y mantenerse vigente con gran cantidad de socios y comercios amigos.

### Análisis Interno

Para este análisis de Naranja la mejor herramienta es la cadena de valor la cual divide las actividades internas que realiza la tarjeta en primarias secundarias permitiendo analizarlas una por una hasta llegar a ver qué valor agrega a los productos.

ACTIVIDADES PRIMARIAS						
Manejo de cadena de abastecimiento	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	servicio		
considera a los proveedores aliados	Atención al público especializada una de las operaciones principales	una actividad de distribución es la distribución de plásticos pero actualmente se pueden retirar los mismos en el acto, los resúmenes se están volcando a ser digitales.	ventas en salones	Asesoramiento online las 24 Horas, un gran servicio dedicado al cliente		
Posee un sistema de compras.	Cada sucursal tiene autonomía propia para realizar sus operaciones básicas y dar pronta solución al cliente		Publicidad Redes	En cada sucursal personal atendiendo las necesidades de cada cliente		
Selecciona cuidadosamente a sus proveedores			Se utiliza marketing digital			
Proveedores comparten filosofía Naranja			Posee un gran edificio en la ciudad de Córdoba que alberga a las oficinas de administración, finanzas, legales		Asesoramiento telefónico	
Actividades de Apoyo	Infraestructura	Posee sucursales propias altamente equipadas algunas llamadas del futuro Posee sucursales a lo largo de todo el país cubriéndolo completamente				
	Gestión de RRHH	Posee un gran sector de Recursos humanos que promueve trabajar con alegría RRHH gestiona y convierte a Naranja en un lugar agradable para trabajar Diseño organizacional basado en la flexibilidad Se da prioridad a talentos internos para su desarrollo y potencialidad.				
		Desarrollo de Tecnología	Gran desarrollo de tecnología para estar siempre actualizados Naranja posee una plataforma de tecnología segura			
			Posee una plataforma digital muy avanzada Naranja x que constantemente brinda nuevos ser			

Al utilizar la herramienta cadena de valor para el análisis de Naranja, se visualiza que en las actividades primarias es una empresa sólida.

Con sus proveedores en su cadena de abastecimiento fue creando lazos y una serie de buenas prácticas que la han llevado hasta tener clasificados a sus proveedores en de producción y de soporte exigiendo de ellos un compromiso con la ecología que es el mismo que posee naranja, por ejemplo, proveedores que poseen los mismos códigos de ética y son evaluados para poder ser proveedores de naranja. Esto es posible gracias a que Naranja tiene una gestión de proveedores antes de aceptarlos y darles la oportunidad de abastecerlos.

En cuanto al a sus operaciones, naranja posee un edificio principal en Córdoba capital donde se realizan todas las actividades administrativas y están instaladas las oficinas, pero a su vez tiene en cada establecimiento en los distintos puntos de país autonomía. Esta autonomía les permite desde imprimir una tarjeta de crédito, solucionar problemas al cliente, reimprimir un resumen y su operatoria es muy buena.

En Logística de salida tenemos la entrega de resúmenes y de plásticos. La entrega de los mismo se puede realizar en las sucursales o él envió es a domicilio. En caso de los resúmenes se incentiva desde hace mucho tiempo a utilizar los resúmenes digitales que pueden llegar por email para eliminar progresivamente la impresión de estos y ayudar a la ecología.

Marketing y ventas es un sector que sufrió un gran cambio desde el lanzamiento de Naranja X, existe una sección de marketing digital dedicada exclusivamente a trabajar con redes sociales, campañas publicitarias en YouTube, Instagram, Facebook para lograr captar al público que utiliza las mismas . Las ventas también sufrieron cambio no solo se realizan en las sucursales sino a través de la descarga de la app de Naranja X.

los servicios de atención al cliente se realizan a través de telefonía y online las 24 horas sumados a la clásica atención en las sucursales para solucionar cualquier tipo de problema que tengan los clientes siempre tratando de solucionar el problema del cliente.

En cuanto a las actividades de soporte se puede decir que la infraestructura de Naranja tiene un gran edificio central que concentra sus actividades de soporte

y luego sus sucursales las que cuentan con todas las herramientas necesarias para las operaciones diarias. En RRHH que es una actividad de gran importancia para naranja se desarrollan muchas actividades para poder potenciar el talento de cada colaborador, RRHH realiza búsquedas internas cuando aparece una vacante incentivando a la promoción de sus colaboradores. No es casualidad que Naranja se encuentre liderando los primeros puestos del ranking de mejores lugares para trabajar en la Argentina, la compañía tiene como lema trabajar con alegría. Si hablamos del desarrollo tecnológico como actividad de apoyo, Naranja cuenta actualmente con un plan de desarrollo digital con su APP Naranja X la cual se clasifica como billetera virtual y permite a los usuarios realizar pagos , operaciones con moneda extranjera también naranja apuesta a las sucursales del futuro las que cuentan con toda la tecnología y permiten a los clientes realizar sus propias impresiones de resúmenes , pagos y todo lo que antes debía realizar con un colaborador de naranja .

## Marco Teórico

En el marco teórico que se expone a continuación, se detallan conceptos básicos y reflexiones a tener presentes las cuales pertenecen a referentes en los temas citados.

Estos conceptos ayudan a entender la temática abordada y se utilizan como guía para la formulación de este reporte de caso.

Cuando se utiliza el termino planificación estratégica, se hace referencia al plan que permite a una organización orientarse, seguir una dirección y con esto llegar a cumplir su misión y visión.

En el campo de la administración, una estrategia, es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes” (James Brian Quinn, pág. 5, 1993)

La estrategia principal por seguir en este reporte de casos es una de las estrategias genéricas de Porter y es liderazgo de costos.

Muchas veces se confunde liderazgo de costos con liderazgo de precios, pero no es lo mismo ya que no se busca tener el mejor precio del mercado para que los clientes y socios elijan a la compañía por el precio solamente y copar el mercado, lo que se busca es bajar costos que al final de la cadena harán bajar el precio de los servicios conservando la calidad que naranja tiene hasta ahora.

En este momento bajar los costos para trasladar esa baja a nuestros clientes es importante y puede dar el impulso que necesita Naranja para sobrellevar los problemas que se detectan y las amenazas encontradas.

El soporte del marco teórico no solo en la bibliografía de Porter sino también ejemplos de compañías que han logrado con acciones básicas mejorar su rentabilidad en épocas difíciles.

Cada estrategia genérica implica diferentes habilidades y requisitos para el éxito, que se traducen comúnmente en diferencias de la cultura y la estructura organizacionales. El liderazgo de costos implica sistemas de controles muy estrechos, minimización de gastos generales seguimientos de economías de escala y dedicación a la curva de aprendizaje" (Michael Porter, pág. 41, 1991)

Se utiliza también bibliografía de Harold Koontz, Heinz Weihrich y Mark Cannice que nos permitirá ver el enfoque de la estrategia desde la administración como llevarla a cabo y como expresarla correctamente para medir los avances en la misma .

Este enfoque estratégico busca la reducción de costos, con base en la experiencia, sobre todo; así, la importancia puede estar en mantener una vigilancia estrecha de los costos en áreas como investigación y desarrollo, operación, ventas y servicio. El objetivo es que una compañía tenga una estructura de bajo costo comparada con sus competidores. Esta estrategia a menudo requiere una participación de mercado relativamente grande y una operación eficiente en costos, como lo ilustra el jabón Ivory de bajo costo vendido en un amplio mercado" (Harold Koontz , Heinz Weihrich y Mark Cannice , pág. 142 , 2012)

## Diagnóstico y Conclusión

Luego de realizar los análisis correspondientes para ver la situación del país, la situación de la industria y el análisis interno se puede arribar a un diagnóstico del contexto en la cual se encuentra inmersa Naranja.

En el análisis Pestel se puede concluir que la situación económica del país se está recuperando lentamente, pero necesita mucho acompañamiento por parte del gobierno.

El periodo de las restricciones por la pandemia dejó una situación muy difícil en cuanto a comercios que cerraron, familias endeudadas y falta de empleo. Naranja vio reflejado en su balance esta situación, claramente se puede observar que los ingresos por financiamiento y los ingresos por servicio fueron menores en septiembre del año 2020 contra el año 2019.

Se utilizarán los balances trimestrales para poder verificar los avances al aplicar el modelo estratégico y comparar lo conseguido. Si se tiene en cuenta lo sucedido en el periodo de confinamiento claramente estos ingresos se vieron afectados por las medidas tomadas por el gobierno ya que al declarar actividades esenciales y no esenciales muchos comercios al no poder mantenerse debieron cerrar sus puertas. Los rubros como hotelería, comercios de indumentarias, restaurantes y bares emblemáticos sufrieron pérdidas incalculables que hasta el día de hoy no pueden recuperar. El gobierno realizó una inyección de préstamos con bajas tasas, pero no fue suficiente para mitigar el problema. Naranja se vio afectada en este contexto ya que muchos de esos establecimientos recibían su tarjeta y muchas personas afectadas por el desempleo se endeudaron para poder soportar su economía esto hizo que incrementara la mora Naranja tiene necesariamente que acompañar a sus clientes y comercios para poder mejorar la situación, se pudo ver un aumento progresivo de compras con tarjeta de crédito en supermercados ya que la gente se volcaba a comprar alimentos en cuotas.

En el análisis de la industria realizado Naranja se encuentra con que tiene dos tipos de clientes, sus socios y comercios amigos. Los comercios tienen alto poder de negociación y ahora más en este contexto los mismos buscaran pagar la menor comisión posible por una venta con tarjeta para poder aprovechar al



máximo una venta. Naranja depende de la recuperación de los comercios, de que acepten su tarjeta para que más socios quieran poseer un plástico, para ello debe mejorar sus costos y trasladarlos a las tasas. Los comercios buscaran tasas bajas y cobrar antes las compras con tarjeta. En este caso un indicador será el incremento progresivo de plásticos emitidos, seguir esta proyección de plásticos activos y poder identificar un aumento en la cantidad más los tipos de consumo realizados. La emisión de plásticos y su actividad es un gran indicador. También lo es el crecimiento de comercios amigos que reciben la tarjeta. En cuanto a los nuevos competidores existen barreras que legalmente y por cantidad de capital necesario limitan la entrada, pero se encuentran muchos productos sustitutos como lo son créditos personales que con mínimos requisitos se otorgan a un cliente. Los proveedores tienen una alta importancia y si llamamos proveedores o socios estratégicos a los bancos que nos permiten financiación y a los títulos públicos que emitimos Naranja se debe mantener con una buena calificación crediticia y cumpliendo con los pagos que debe realizar mes a mes de sus obligaciones negociables.

Por último, la rivalidad con sus competidores es grande ya que las tarjetas bancarias actualmente poseen planes que son atractivos para los clientes y pueden tener tasas preferenciales. Las franquicias como Visa y MasterCard son controladas por cada uno de los bancos que las emite y sus tasas las dispone cada una de esas entidades. Por eso tienen una regulación especial del banco central en cuanto a la política de cuotas. Naranja si bien posee estas franquicias que le permite emitir estos plásticos como estrategia debe concentrarse en emitir más plásticos de Naranja en el cual tiene menos costo y más control de tasas. Naranja actualmente compite con las tarjetas bancarias y tarjetas propias como lo son Cencosud que básicamente al pertenecer a un grupo económico que posee distintos tipos de comercios tiene espaldas para poder cubrir las compras a crédito de las personas, Cencosud posee Easy compra de materiales para la construcción, vea, jumbo que se encuentran en el rubro de supermercadistas venta de alimentos y electrodomésticos que son rubros que con la pandemia aumentaron desmedidamente en su consumo en cuotas. También el gobierno nacional lanzó en el año 2020 el plan ahora 12 con tarjetas bancarias, el cual permite comprar productos nacionales en 12 y hasta 18 cuotas con tasa preferencial. Este plan

permite avivar la compra de productos nacionales para impulsar su producción y la posibilidad de que los clientes puedan adquirirlos. Actualmente el plan agregó hasta 24 y 30 cuotas con tasa preferencial. Naranja al ser una tarjeta nacional no bancarizada no entra en este régimen.

En el último análisis se observa un análisis interno en el que se puede detectar que en general Naranja tiene una muy buena política con proveedores, tiene sucursales en todo el país otorgándole gran amplitud y llegada al cliente, posee una excelente atención ya que tiene una política con sus empleados para promocionar sus talentos, mantenerlos con muy buenas condiciones de trabajo y a su vez esto se ve reflejado en la atención al cliente. Por lo antes mencionado naranja fue nominado consiguiendo uno de los primeros puestos en el ranking de mejores lugares para trabajar de la Argentina. Posee muchos canales de servicios y atención para solución de problemas también un edificio que es modelo para seguir permitiendo dar una gran imagen a Naranja.

Al plantear la estrategia de liderazgo de costos se busca en primer lugar acercarse más a los clientes, acercar una oferta a los comercios más razonable en cuanto al contexto logrando para ello bajar los costos y trasladarlos a las comisiones que se cobran a los comercios. Si bien existe un máximo de tasa que puede cobrar una tarjeta de crédito para su operatoria que fija el Banco Central se intentará mantener la misma en 1.5 puntos por debajo de ella, lo cual se logrará bajando los costos de operaciones. La propuesta incluye analizar e incorporar más sucursales del futuro, bajar los costos de operaciones y controlar los resultados que esto produce. Naranja realiza balances trimestrales con los cuales podremos ver si la estrategia da resultados en cuanto a los ingresos que se registran.

Se tomarán las medidas de cantidad de comercios amigos que se incorporan para recibir la tarjeta, sus liquidaciones mensuales y si se han incrementado o no las mismas. También será una la cantidad de plásticos emitidos que registran consumos por rubro para poder diagnosticar si la estrategia surte el

## Propuesta de Aplicación

### Análisis de Visión Misión y Valores

Cuando se plantea una estrategia para una compañía, la misma debe poder desarrollar y mantener la visión, misión, valores que la compañía posee.

Naranja en su visión se plantea “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”, por esta razón al desarrollar e implementar una estrategia de liderazgo de costos se busca afianzar y avanzar hacia la visión que se plantea Naranja.

En cuanto a la misión de Naranja la misma es “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” se puede decir que la tecnología a la hora de implementar la estrategia de liderazgo de costos es uno de sus ejes ya que permite en muchas áreas desarrollar procesos que demanden menos insumos, se acelere operatoria y se bajen costos claves.

Por último, Naranja tiene una serie de valores que son alegría en el trabajo, puertas abiertas, mejora continua y pirámide invertida los cuales no cambian y siguen marcando el rumbo para el planteo de una estrategia clara, sana que mantenga siempre estos valores intactos.

## Objetivo General

Lograr una rentabilidad de un 11% para el año 2025 partiendo de una rentabilidad de 5% lograda en el ejercicio económico finalizado el 31 de diciembre del año 2020 utilizando una estrategia de liderazgo de costos.

### Justificación

Lo que se busca en los próximos 4 años es poder crecer en un promedio de 1,5% por año en rentabilidad con respecto al año anterior, logrando llegar al 11% presupuestado. Para ello se utiliza una estrategia de liderazgo de costos.

Esta estrategia busca maximizar los recursos que posee la compañía, realizar investigaciones y reducir los costos que son más significativos o hasta a veces lograr que no aumenten de una manera inteligente. Luego de lograrlo la compañía trasladara esta reducción de costos a sus precios para lograr aumentar su participación en el mercado, lograr más ventas y poder ser líderes.

Si se analizan los 5 años anteriores en el Anexo 2 se puede observar que la rentabilidad promedio es de un 5% pero ha tenido muchos altibajos. Desde el 2016 que llego a un 9% de rentabilidad, pasando por un año 2018 en el cual no ha tenido rentabilidad, llegando al 2020 a recuperarse lentamente con un 5%. La situación de la economía argentina, inflación, pandemia hace que los clientes busquen los mejores precios. Si se logra minimizar costos, esto traerá un aumento de ventas que mejorará la rentabilidad.

## Objetivos específicos

1- Reducir los costos de personal en un 5% por año en los próximos 4 años iniciando en el año 2022.

### Justificación

Desde el año 2017 al 2020 en promedio se ha utilizado un 28% del total de ingresos operativos para gastos de personal esto se corrobora en un cuadro en el anexo 2 preparado para este objetivo en el que se incluyen los ingresos y los gastos. Si bien se registró un pico en el año 2018 de un 36% de gasto de personal en el año 2020 bajo a 24%. Al ser un gasto tan representativo se debe tener en cuenta la posibilidad de reducirlo y se monitoreara su reducción midiendo el porcentaje que representa el gasto de personal sobre los ingresos operativos.

En primer lugar, una acción que permitirá optimizar las líneas de caja, no contratar más personal para ellas o utilizar el personal que ya posee naranja de manera más eficiente será la creación de una caja de autogestión de pago para clientes que eligen pagar con tarjeta de débito. Esto busca descomprimir a los cajeros que cobran los resúmenes de cuenta de los clientes con todos los medios de pago y que solo se ocupen de recibir dinero en efectivo. El pago con tarjetas de débitos se recibirá en estas cajas de autogestión para que el cliente abone su resumen y pase la tarjeta el mismo. El menú será simple ingresara número de tarjeta o documento, podrá visualizar el monto total de su resumen, pondrá el importe a pagar y pasara la tarjeta, se utiliza el mismo concepto y terminales que tiene un supermercado para los clientes que escanean sus artículos y pagan los mismos. Este sistema no solo optimizara la utilización de los colaboradores, sino

que al empezar a funcionar creara conciencia en los clientes que es rápido y más clientes se volcaran a realizar los pagos de esta forma reduciendo también el caudal de dinero circulante en sucursal bajando también el costo de recaudación de caudales que tiene cada sucursal. Las terminales al pasar directamente una tarjeta de débito direccionan esa acreditación a una cuenta bancaria que designa naranja. Es un proceso largo de concientización, automatización e inversión los detalles se encuentran en el ANEXO 2. Si se promociona este medio de pago y se analiza en términos de logística de dinero físico en efectivo, esta implementación permitirá también no tener el costo de traslado del dinero físico desde las sucursales hacia los bancos para depositar en la cuenta corriente de naranja y se ahorraría también la comisión que cobra cada banco por depositar dinero en efectivo en una cuenta que llega a ser promedio de un 1.4% del dinero depositado.

Otro cambio para optimizar el personal se planteó cuando se corroboró en dos sucursales de Naranja ubicadas en la provincia de Tucumán que existe un colapso muy grande de clientes que se presenta en la entrada, y se utiliza un anfitrión con una Tablet para consultar que necesita el cliente y derivarlo con el ejecutivo correspondiente o al sector que necesita ir.

El cambio por realizar para descongestionar de alguna manera la entrada y quitar a ese colaborador de la entrada será agregar un botón claro visible en la aplicación Naranja X para sacar turnos online. Se descargó la APP y se corroboró que no existe esta opción aun desarrollada. La misma opción debe estar visible e identificada en la página de naranja si bien se encuentra esta opción al buscarla en Google no se encuentra clara, visible en la página. Esta opción debe realizarse como un desarrollo IT y puede servir también para tener estadísticas sobre cuánta gente se acerca a la sucursal, ver en un día cuantos clientes se deben esperar y planear junto con los colaboradores su atención.

#### Acciones por realizar

Las terminales de autogestión para pagos están siendo muy utilizadas en argentina para supermercados y de esta forma no depender de cajeros humanos. En otros países se utilizan hace muchos años con resultados excelentes ya que la autonomía que brinda al cliente para gestionarse y pagar el solo y la rapidez son extraordinarias. Poco a poco estas terminales se fueron introduciendo con

distintos fines en otros rubros y ahora se utilizan en bancos, McDonald y muchos comercios más. La idea de esta implementación es ganar rapidez, descongestionar cajeros humanos, no depender de un colaborador para la cobranza con débito.

En primer lugar, para la implementación de las terminales de autogestión para pagos con debito se debe realizar una serie de acciones. A diferencia de los otros objetivos que requieren solo ordenamiento o desarrollo este objetivo necesita elementos físicos para poder ser realizado.: 1-compra de terminales HASAR que son las elegidas por su duración y más utilizadas + compra de muebles a utilizar para su colocación en sucursal 2- preparar el sector en donde se instalara en las sucursales 3-desarrollo de equipo de IT para su conexión y creación de estas cajas 4-creacion de respectivos informes que nos detalle las información de cada caja 5-instalacion de una de las terminales para prueba 6-puesta en marcha y pruebas de conectividad 6-controles de áreas intervinientes en funcionamiento de las cajas 7-puesta en marcha en sucursales en sucursal 8- colocacion en otras sucursales 9-controles sobre aceptación de clientes y estadísticas .

Todos estos pasos completan el circuito para la creación de las cajas y su puesta a punto. Se estima poder colocar una de estas cajas en cada sucursal al finalizar el horizonte determinado para el objetivo principal, pero en primer término se realizará en diez sucursales.

En este objetivo al plantearse un ahorro en materia de personal no se trata de despidos sino de no aumentar la cantidad de personal con el tiempo y de utilizar el personal que ya posee la compañía de manera eficiente. Al implementar y desarrollar un botón inteligente de turnos. Los pasos por seguir para esta implementación son de desarrollo de sistemas y optimización: 1-desarrollar botón de turnos en página y en APP 2- implementación y control para una sucursal 3- colocacion de botón en página y en APP 3-habilitacion de turno en una de las sucursales 4-control 5-publicidad sobre su implementación. Se pudo constatar que se produce un cuello de botella en las sucursales con la figura del anfitrión que con una Tablet designa según lo que necesita la gente los turnos. Con un trabajo progresivo la idea es quitar esta figura para que este colaborador pueda estar

adentro de la sucursal atendiendo problemas de clientes logrando un colaborador más dentro del salón.

2- Reducir los gastos por servicios de call centers hasta que sea un 1,5% sobre los ingresos por servicios en los próximos 5 años iniciando en enero 2021.

#### Justificación

Si analizamos los últimos 5 años desde el año 2016 hasta el año 2019 los gastos de servicios de call centers se mantuvieron en un 2% sobre los ingresos por servicios, pero en el año 2020 terminaron siendo de 5% realizamos una tabla para poder analizar este punto la misma se encuentra en ANEXO 2. Si no se puede realizar una campaña para que los clientes reduzcan la cantidad de llamadas que necesitan realizar a naranja si es posible mudar esas consultas a una plataforma que sea más amigable y económica. Por eso en este punto se quiere analizar las estadísticas de los problemas por los cuales llaman los clientes, resolver los que más estadísticas de llamadas tienen y promover el uso de watts app como medio de comunicación con Naranja para bajar lentamente el gasto de los call centers. La herramienta de watts APP como medio de comunicación es algo que se incorporó en el desarrollo de Naranja X, se encuentra en sus medios de contacto y se debe promocionar su utilización en los clientes ya que es un medio más económico para la comunicación. Los servicios de call centers se utilizarían para casos como encuestas a realizar o comunicaciones que necesiten más detalles y atención más personalizada. Se propone una campaña de utilización de watts app como medio de consulta y que se desarrolle también en la página de naranja.

Se realizará un monitoreo de la cantidad de consultas que ingresan por este medio contra la cantidad de llamadas que reciben los Call centers para realizar una comparación.

#### Acciones por realizar

Las tareas por realizar para esta implementación son de desarrollo, estudio de estadísticas y promoción de esta herramienta para los clientes: 1-Estudios de cuál es el problema por el que más llaman los clientes 2-Ranking de problemas

más comunes 3- búsqueda de solución de esos problemas 4-Desarrollo de botón para chatear por medio de watts app con un representante de naranja 5-colocar el mismo botón en APP como en página web. con esto se pretende bajar el gasto en telefonía que produce el call center.

3-reducir los gastos por servicios de recaudación y cobranzas hasta llegar a que sean un 4% sobre los ingresos por servicios en el periodo 2021 hasta 2025.

#### Justificación

En el año 2019 se registró un pico en este gasto que llegó a un 9% de los ingresos por servicios. El mismo llegó a este margen por la situación de aislamiento por el COVID 19 ya que se utilizaron para poder cobrar a los clientes sus resúmenes. Estos servicios como RAPIPAGO, PAGO MIS CUENTAS reciben el dinero del pago de los resúmenes de los clientes, cobran una comisión por el monto recaudado y depositan a las 72 horas esta recaudación en la cuenta corriente del banco que indique naranja. En el año 2020 este gasto significó un 6% sobre los ingresos por servicios.

Por eso se debe realizar una campaña publicitaria que impacte, sea agresiva, los colaboradores en las sucursales deben instruir a los clientes en las bondades de la nueva herramienta que es la APP naranja x para el pago de sus resúmenes sin intermediarios e instruir también en utilizar la plataforma de la página web de naranja para el pago.

Esto permitirá a naranja disponer de los fondos de forma inmediata sin las 72 horas que tienen estos servicios para depositar el dinero a la vez de no tener que pagar una comisión extra.

Este objetivo de mudar a los clientes que pagan a través de otros medios ajenos a Naranja a pagar a través de los recursos y herramientas propios que presenta la compañía se medirá a través del gasto que presentan mes a mes las comisiones que cobran estos entes recaudadores sobre los ingresos por servicios.

#### Acciones por realizar

El desarrollo y publicidad de los medios de pago propios de la tarjeta permitirá no depender de las cobranzas de agentes externos como Rapipago,



mercado pago que tienen inmovilizado el dinero de naranja durante 72 horas hasta que depositan la recaudación en una cuenta bancaria a naranja y utilizar plataformas propias de la tarjeta. 1-creacion de campaña de medios de pago propios de naranja 2 -campaña de difusión de medios de pago propios de la tarjeta 3-control de cantidad de resúmenes abonados por este medio.

### Planes de acción

Objetivo Especifico	acciones	tareas a realizar por accion	observaciones	RECURSOS A UTILIZAR		
				areas intervinientes	recursos fisicos	recursos financieros
<b>reduccion costo de personal en un 5% en proximos 4 años</b>	<b>creacion de caja autogestion para clientes que abonan resumen con tarjeta de debito</b>	Compra de equipos autogestion ; Compra mueble terminales	Busca descongestionar cajas	Area de sistemas	Terminales autogestion	Mueble : \$23,000,00 c/u
		Desarrollo de area sistemas para funcionamiento	Metodo exitoso en tiendas de retail para autoservicio	Area de RRHH	Muebles para terminales	Terminales: \$277.200,00 c/u
		Instalacion de una caja autogestion	Reduce costos en cajeros	Area de Finanzas	Espacio en las sucursales	
		puesta a punto de todo el proceso de cobro		Area Operaciones		
		control de cada area que interviene				
		instalacion en sucursal testeos de funcionamiento				
		encuentras de aceptacion				
		medicion de progresos con esta implementacion				
	<b>desarrollo de boton de turnos online</b>	Desarrollo de boton ; Implementacion en APP Y pagina web	entrada de sucursales	Area Sistemas		
		Promocion de esta opcion , Promocion para clientes	anfitrion en entrada	Area de operaciones		
		Puesta en marcha del boton ; medicion de funcionamiento		Area de Marketing		
<b>Reduccion de los gastos de recaudacion y cobranzas hasta que sean un 4% sobre los ingresos por servicios</b>	<b>Campaña publicitaria para utilizacion de APP naranja X y pagina web para pago resúmenes</b>	Creacion de campaña publicitaria		Area de Marketing		
		Puesta en marcha de campaña para cobro a travez de pag y app	Esta campaña busca reducir la utilizacion de medios ded pago que nos cobran aranceles a la hora de depositarnos la recaudacion como ser rapipago	Area Operaciones		
		Medicion antes de la campaña y luego de la misma		Area Finanzas		
		Encuesta sobre aceptacion de medios de pago				
<b>Reduccion de Gasto en servicio de call center hasta un 1,5% sobre los ingresos por servicios</b>	<b>Estudiar estadísticas sobre el porque de las llamadas al call center y eliminar los problemas mas frecuentes ; promocion del uso de whatts app como medio de</b>	Estudiar estadísticas de porque llaman los clientes		Area de sistemas		
		Armar ranking de problemas o queja de cliente		Area de Marketing		
		Detrminar problemas mas frecuentes por el cual se comunican		Area de operaciones		
		Solucionar los problemas por los que mas llaman clientes	Busca reducir gasto telefonico			Los ya existentes para comunicaciones con clientes
		Desarrollar de boton para comunicarse a travez de whatts app				
Instalacion de boton en la pagina y en APP						

### Diagrama de Gantt Objetivos específicos

Meses de cada año	Año 2022												Año 2023												Año 2024												Año 2025												
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	
<b>TAREAS COLOCACION DE TERMINALES PAGO CON DEBITO</b>	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	
Compra de las unidades de Autoconsulta y muebles																																																	
Preparacion del sector donde se instalara en las sucursales																																																	
Desarrollo de la parte IT para crear la caja y las conexiones																																																	
Desarrollo de informe que emitira esta caja																																																	
Instalacion correspondiente de una de las terminales																																																	
Pruebas de conectividad y puesta en marcha																																																	
controles de areas interviniertes en proceso de cobranza																																																	
puesta en marcha																																																	
Instalacion en otras sucursales restantes																																																	
Controles sobre aceptacion por parte de clientes																																																	
<b>Reduccion en utilizacion de llamadas telefonicas call center</b>																																																	
Estudio de estadisticas de llamadas de call center																																																	
armar ranking por cantidad de llamadas por mismo problema																																																	
determinar problema mas frecuente y solucionarlo																																																	
desarrollo de plataforma para comunicacion a travez de whatsapp																																																	
utilizacion de plataforma y promocion para reducir gasto telefonico																																																	
<b>Desarrollo de boton turnero en pagina y app</b>																																																	
Desarrollo de la implementacion del boton																																																	
Implementacion y control de funcionamiento en una sucursal																																																	
Colocacion de boton en App naranja X y pagina web																																																	
Lanzamiento en todas las sucursales de naranja																																																	
Control de implementacion																																																	
<b>Difusion de utilizacion de medios de pago propios de Naranja</b>																																																	
creacion de campaña publicitaria para pago a travez de pagina web y naranja x																																																	
Difusion de campaña publicitaria																																																	
Controlar cantidad de resúmenes abonados por este medio																																																	

## Costos de implementación

Terminal de autogestion HASAR	\$ 277.200,00	precio unitario en un proveedor por una sola terminal	COSTOS A REDUCIR POR COMPRA EN CANTIDAD
Mueble para conexión	\$ 23.000,00	precio unitario en un proveedor por un solo mueble	
cables y art extras para instalacion	\$ 3.000,00	Precio por una terminal	
Puebas y desarrollo de equipo IT naranja para desempeño de caja	120 horas	personal de naranja	
Testeos de areas interviniertes en analizar la informacion de las cajas	40 horas	personal de naranja	
Colocacion de una terminal	8 horas	personal de naranja	
Controles y puesta en funcionamiento	8 horas	personal de naranja	

Inicialmente el plan es colocar 10 terminales marca Hasar A HAS-4200, esta marca es líder en impresoras fiscales y terminales de auto consulta, El espacio necesario es pequeño ya que la terminal tiene medidas similares a una notebook. Se puede colocar cerca de las cajas de las sucursales en un mueble diseñado para este fin. El costo unitario de esta terminal es de \$277.000,00 aproximadamente por lo que la inversión inicial en estos equipos y tecnología será de \$2.770.000,00. Se controlará el desempeño de estas para replicar el modelo y funcionamiento en las restantes sucursales en caso de que sea satisfactorio.

Si se compara el valor de una terminal con el costo de un colaborador en tres 3.26 meses con el salario promedio cubrimos el costo de una terminal.

Salario bruto de un colaborador que se desempeña en una caja de cobranza	\$ 85.000,00
Costo de una unidad HASAR	\$ 277.200,00
Tiempo en que es cubierto costo de 1 equipo con el salario de 1 colaborador expresado en meses	3,26

La colocación de un botón de turnos es un desarrollo del equipo IT que demandara horas hombre de un colaborador del equipo de sistemas el cual junto a un colaborador del salón de una sucursal crearan un listado de opciones para el cliente elija la opción por la que necesita ir a la sucursal. Luego se pondrá en marcha este botón en la pagina y en la APP. Para esta implementación no hay gastos externos involucrados.

El botón de contacto vía watsapp si bien en contactos de Naranja X permite acceder a esta opción, en la página no la encontramos y necesitamos de su difusión para que más clientes adopten este medio para comunicarse y bajar costos de centro de atención telefónica. Su desarrollo se realizará con personal interno del equipo de IT de naranja

Los restantes objetivos corresponden a una campaña que debe realizar naranja con sus colaboradores para difundir los medios de pago propios de naranja sin intervención de ente recaudador y la adhesión al servicio de resumen ON Line para bajar el volumen de impresión de resúmenes y envíos. Esta campaña se realizará en el mes de noviembre y se monitorearan los cambios. Esta comunicación no tiene costo más que recomendar los servicios que ya posee naranja y afianzar su utilización en los clientes.

## análisis financiero

Todo el estudio del caso esta expresado en pesos

Amortizacion maquinas autogestion						
	2021	2022	2023	2024	2025	Tot amort acum
cantidad maquinas	2	2	2	2	2	
costo unitario	\$ 303.200,00	\$ 303.200,00	\$ 303.200,00	\$ 303.200,00	\$ 303.200,00	
costo total	\$ 606.400,00	\$ 606.400,00	\$ 606.400,00	\$ 606.400,00	\$ 606.400,00	
amortizacion año	\$ 60.640,00	\$ 60.640,00	\$ 60.640,00	\$ 60.640,00	\$ 60.640,00	
amortizacion acumulada	\$ 60.640,00	\$ 121.280,00	\$ 181.920,00	\$ 242.560,00	\$ 303.200,00	\$ 909.600,00

  

Cuadro de reduccion de gasto de personal							
	2021	2022	2023	2024	2025	Totales	%
Ingresos Operativos Projectados	\$ 33.363.049,95	\$ 34.861.477,62	\$ 36.550.752,93	\$ 38.468.465,13	\$ 40.662.793,07	\$ 183.906.538,70	
Gastos de personal	\$ 8.007.131,99	\$ 8.366.754,63	\$ 8.772.180,70	\$ 9.232.431,63	\$ 9.759.070,34	\$ 44.137.569,29	24%
Reduccion gastos de personal	\$ 400.356,60	\$ 418.337,73	\$ 438.609,04	\$ 461.621,58	\$ 487.953,52	\$ 2.206.878,46	5%
Reduccion de gasto acumulado	\$ 400.356,60	\$ 818.694,33	\$ 1.257.303,37	\$ 1.718.924,95	\$ 2.206.878,46		
total egresos operativos	\$ 22.686.873,96	\$ 23.705.804,78	\$ 24.854.511,99	\$ 26.158.556,29	\$ 27.650.699,29	\$ 125.056.446,32	
				Reduccion de gasto de personal total		\$ 2.206.878,46	
				Amortizacion acumulada de terminales autogestion		\$ 909.600,00	
				Efecto neto		\$ 1.297.278,46	

Reduccion de personal : funcion otorgamiento de turnos . Sera reemplado por boton de turnos en APP y en pagina web . Esto produce una reduccion complemetaria en el gasto de personal.

Cuadro rentabilidad proyectada					
	2021	2022	2023	2024	2025
Resultado proyectados antes impuesto a las ganancias	\$ 5.830.000,00	\$ 12.400.000,00	\$ 19.400.000,00	\$ 19.900.000,00	\$ 23.100.000,00
Total de activos proyectados	\$ 116.600.000,00	\$ 155.000.000,00	\$ 194.000.000,00	\$ 199.000.000,00	\$ 210.000.000,00
Rentabilidad proyectada	5%	8%	10%	10%	11%
Ingresos Operativos Projectados	\$ 33.363.049,95	\$ 34.861.477,62	\$ 36.550.752,93	\$ 38.468.465,13	\$ 40.662.793,07

Reduccion gasto de call center : se traslada la operación al uso de elementeos tecnologicos como lo es la APP whats app . La reduccion se monitoreara a travez del Porcentaje que representa este gasto sobre los ingresos por servicios . A modo ilustrativo se adjunta esquema historico .

	2020	2019	2018	2017	2016
INGRESOS POR SERVICIOS	\$ 20.708.647,00	\$ 22.965.780,00	\$ 18.516.788,00	\$ 11.722.948,00	\$ 5.160.224,00
Porcentaje	-5%	-2%	-2%	-2%	-2%
Gastos por servicios de call centers	-\$ 957.364,00	-\$ 535.627,00	-\$ 332.466,00	-\$ 221.624,00	-\$ 108.310,00

Reduccion de gastos de recaudacion y cobranzas : se tiende a disminuir la utilizacion de agente externos de cobranzas y se reemplazan por cobranzas a travez de pag web de naranja y cobranzas a travez de app naranja x . La manera de controlar esta disminucion de gasato sera con la siguiente planilla llevada a cabo para los años anteriores

	2020	2019	2018	2017	2016
Imgresos por servicios	\$ 20.708.647,00	\$ 22.965.780,00	\$ 18.516.788,00	\$ 11.722.948,00	\$ 5.160.224,00
Porcentaje	-6%	-9%	-7%	-6%	-5%
Gastos de recaudación y cobranzas	-\$ 1.319.572,00	-\$ 1.979.264,00	-\$ 1.364.646,00	-\$ 734.702,00	-\$ 253.687,00

Flujo de fondo inversión maquinas autogestión



tipo de mejoras que se pueden ofrecer con esta propuesta para un mejor funcionamiento y lograr mayor eficiencia en todas sus operaciones.

Con este reporte de casos se propone una mejora en costos implementando una serie de mejoras tecnológicas y mejor utilización de herramientas ya existentes para lograr mayor eficiencia.

La implementación de una estrategia de liderazgo de costos es una propuesta pensada para enfrentar la situación económica a la cual se enfrenta no solo naranja sino también todas las compañías de la república y permitirá ofrecer un producto mas competitivo ya que las reducciones de costos brindan margen a la hora de ponerle un precio a los servicios que se brindan.

La mejora de los procesos internos nos permitirá a través de eficiencia llegar una mejora de la rentabilidad de la compañía.

Las recomendaciones por realizar no fueron abordadas en este trabajo y son pequeños aportes que pueden ser de utilidad a la compañía.

Al recolectar información y ver el funcionamiento de la compañía se pudo detectar que existen muchas herramientas y desarrollos que no son promocionados como se debería para mejorar el funcionamiento de la compañía.

Un pilar que debe tener muy presente Naranja debería ser que sus colaboradores tomen unos minutos para ofrecerles a los clientes las herramientas con las cuales ya cuenta naranja para hacer más eficiente su experiencia y resolver de manera más clara y rápida sus problemas.

Debe apoyarse en las herramientas tecnológicas desarrolladas hasta ahora y explotarlas para poder descongestionar y dar autonomía a los clientes y comercios.

Se pudo notar que los clientes y comercios son aun muy dependientes del presencialismo en las sucursales y existen problemas como emisión de resúmenes y visualización de estos que siguen haciendo que las sucursales estén abarrotadas a la hora de los vencimientos. Se deben solucionar los problemas de fondo ya existentes para que no ocurran estos inconvenientes.

## Referencias

-Ámbito Financiero (2021), Comercios piden ampliar límites en las tarjetas de crédito para incentivar el consumo , recuperado 04-11-2021 . [Comercios piden ampliar límites en las tarjetas de crédito para incentivar el consumo \(ambito.com\)](#)

-Página oficial del gobierno de la república argentina, (2021), [Ahora 12 | Argentina.gob.ar](#)

- Molinillo Jiménez Sebastián, (2014), Distribución comercial aplicada, segunda edición, E sic editorial.

-INDEC. Segundo informe trimestral de toma de préstamos hogares y Pyme INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina

-Tu economía fácil (2021), página web <https://tueconomiafacil.com/>

- Simón I Dolan; Cabrera Ramon Valle; Jackson Susan y Schuler Randall (2003), Gestión de los recursos humanos, editorial Mc Graw Hill.

- Subió la mora bancaria por los problemas de pago que genero la cuarentena Subió la mora bancaria por los problemas de pago que generó la cuarentena - LA NACION

-Encuesta de condiciones crediticias banco central de la república argentina Encuesta de Condiciones Crediticias (ECC) (bcra.gov.ar) 2021

- Henry Mintzberg y James Brian Quinn, (1993) , El proceso estratégico concepto, contextos y caos , Segunda edición .

- KOTLER, PHILIP Y KELLER, KEVIN, PEARSON EDUCACIÓN, (2012), Dirección de marketing,

- MICHAEL PORTER, (1991), Ventaja Competitiva, Editorial Rey Argentina.

- Harold Koontz, Heinz Wehrich y Mark Cannice, (2012), Administración una perspectiva global empresarial, editorial Mc Graw Hill ,

## Anexo 1

### Análisis FODA

Para realizar un diagnóstico organizacional se ha realizado análisis FODA que nos permite ver las fortalezas con las que cuenta la compañía, sus debilidades a mejorar, las oportunidades que presenta el entorno y las amenazas.

#### Fortalezas:

-La compañía cuenta con más de 35 años de experiencia en el rubro de tarjetas de crédito contando con 202 sucursales de distinta envergadura distribuidas a largo de todo el país. Esto le brinda mucha presencia de la marca en toda la población argentina haciendo que se conozca la marca y pudiendo llegar a todo el que necesite un servicio financiero.

-Naranja Esta catalogada desde siempre como un gran lugar para trabajar destacándose la comodidad con la que trabajan sus colaboradores y eso se ve reflejado en la atención que brindan los mismos a sus clientes y comercios amigos.

A través de la mejora continua que tiene instalada naranja logra cubrir un abanico de servicios financieros muy grande que coloca en un lugar diferencial, actualmente ofrece préstamos personales, compra de divisas , compra a crédito , tienda virtual para compra de artículos y muchos servicios más.

#### Debilidades:

-Tiene problemas en su nueva plataforma e Naranja x, muchas personas alegan tener problemas de conectividad y que no se realizan luego las operaciones que se generaron en la APP .

Al no ser una tarjeta Bancaria no puede competir en algunos ámbitos contra tarjetas emitidas por un banco, por ejemplo, una tarjeta bancaria que respalda la compra de artículos en 12 hasta 30 cuotas se utiliza mas actualmente.



### Oportunidades:

-En este contexto en que cada vez mas se utiliza la tecnología como medio para acceder a la compra de artículos y manejar las finanzas personales el desarrollo progresivo de la APP Naranja x , corrección de los errores de la aplicación y la difusión de este producto puede ser una gran oportunidad para captar más clientes y no solo tener a los clientes que tienen tarjetas de crédito.

-Naranja podría tener la oportunidad de establecerse como un banco virtual sin necesidad de tener sucursales bancarias lo cual le permitiría cerrar el círculo entre clientes y comercios siendo no solo el intermediario entre estos dos sino siendo el banco que emite el pago y facilita créditos y cuentas corrientes a los comercios.

### Amenazas:

-la declaración de comercios como esenciales y no esenciales en este aislamiento ocasionó que el segmento de restaurantes, hoteles comercio en gral se vea muy afectado y la gente disminuya sus compras con naranja en los mismos. Con esto disminuyo el volumen de venta ocasionando una perdida grande, cierre de muchos negocios que no se pudieron mantener y que tardaran mucho en volver a la normalidad. Es un sector muy golpeado por lo tanto esas ventas no son fácilmente recuperables Naranja se ve afectada directamente por esto y tendrá que trabajar en su recuperación.

-El problema de la morosidad es muy grande y va en aumento lo que es una amenaza y se corre el riesgo de tener mucha cantidad de socios morosos que no lleguen a cubrir sus pagos. Si bien Naranja puede refinanciar esas deudas el pago de los socios se utiliza para pagar a los comercios las ventas y cada vez mas se ira magnificando esta amenaza si no se logra apalancar.

Ilustración 1 Tabla resumen análisis FODA

Amenazas:	Fortalezas:
-Las bajas ventas que se presentan en el sector de restaurantes y hotelería comercio en	-35 años de experiencia en el rubro con 202 sucursales le confiere una ran imagen.

<p>Gral. afecta el uso de Naranja ya que en estos locales no se realizarían ventas con la misma.</p> <p>-El problema de la morosidad de los clientes es grande y se debe atacar porque es la principal fuente de los pagos a comercios.</p>	<p>-Catalogada como uno de los mejores lugares para trabajar le da una imagen muy buena ante la sociedad</p> <p>- La mejora continua instaurada en su cultura le da una fortaleza que le permite crecer y progresar con cada paso que da.</p>
<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
<p>-Su APP tiene muchas fallas necesita más desarrollo para poder funcionar adecuadamente.</p> <p>-al no ser una tarjeta bancaria, pero ser tan grande compite con tarjetas de gran envergadura que actualmente por los planes del gobierno tienen convenios y ofrecen hasta treinta cuotas sin interés.</p>	<p>-Con su nueva aplicación y su desarrollo virtual naranja se encuentra con la oportunidad de establecerse como un banco virtual y cerrar el círculo entre pago a comercios y clientes.</p> <p>-Con su APP puede captar más clientes que no solo sean los que tienen la tarjeta de crédito.</p>

## Anexo 2

### Rentabilidad de activos

Proyección de rentabilidad que generan los activos de tarjeta naranja desde 2016 hasta 2020

	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
resultados antes de impuesto a las ganancias	5.273.750	2.482.810	475.893	4.539.381	2.206.475
total de activos	100.112.804	86.914.652	80.118.429	53.848.562	24.997.877
rentabilidad de los activos en porcentaje	5%	3%	1%	8%	9%

Se puede corroborar el gasto de personal que tiene la compañía tarjeta naranja en los últimos años

	2020	2019	2018	2017
	-24%	-23%	-36%	-28%
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad	32.692.247	31.977.898	20.171.490	15.353.193
Gastos de personal	-7.686.171	-7.482.947	-7.345.483	-4.337.059

Cuadro de proyección desde 2016 hasta 2020 de gastos con respecto a ingresos por servicios

	31/12/2020	31/12/2019	31/12/2018	31/12/2017	31/12/2016
INGRESOS POR SERVICIOS	20.708.647	22.965.780	18.516.788	11.722.948	5.160.224
Impresión y gastos de distribución	-2%	-3%	-3%	-4%	-6%
	-474.950	-608.805	-642.946	-480.351	-291.570
Gastos por servicios de call centers	-5%	-2%	-2%	-2%	-2%
	-957.364	-535.627	-332.466	-221.624	-108.310
Gastos de recaudación y cobranzas	-6%	-9%	-7%	-6%	-5%
	-1.319.572	-1.979.264	-1.364.646	-734.702	-253.687

### Especificaciones terminales HASAR A HAS-4200

Marca	Hasar
Línea	A-Has-4200
Modelo	Totem de mesa A-Has-4200
Procesador	Celeron 3955U
Memoria RAM	4 GB
Capacidad del SSD	64 GB
Resolución de la pantalla	1024x768



### Anexo 3

#### Comparaciones y datos relevantes

	01/01/2020 hasta 30/009/2021	01/01/2019 hasta 30/09/2021
ingresos netos por servicios	11.955.741,00	13.751.639,00
ingresos netos por financiación	10.910.373,00	10.115.434,00

