



“Planificación estratégica junto a tarjeta naranja para aumentar la rentabilidad
manteniendo y aumentando la cantidad de clientes”

Alumno: Jesica Belén Naser

DNI: 39215101

Legajo: VADM16757

Año: 2021

Resumen

En el siguiente trabajo final de grado se llevara a cabo una planificación estratégica, junto a Tarjeta Naranja, empresa localizada en la ciudad de Córdoba con sedes en todas las provincias del País, cuya principal actividad es brindar servicios de tarjeta de crédito.

Realizados los análisis correspondientes se detectaron falencias y problemáticas que se deben resolver, es por esto que se plantea una propuesta de mejora, considerando objetivos a cumplir, plazos, indicadores y acciones a seguir para dar fin a aquellas fallas que impiden que la empresa pueda desempeñarse en el óptimo de sus posibilidades, maximizando la eficacia y eficiencia. Se buscara maximizar la rentabilidad aumentando las ventas, creando una nueva plataforma digital, realizando capacitaciones, invirtiendo en nuevas bocas de pago, y captando un nuevo segmento de clientes.

Palabras clave: planificación estratégica, Rentabilidad, Ventas, Clientes.

Abstract

In the next final degree project, strategic planning will be carried out, together with Tarjeta Naranja, a company located in the city of Córdoba with offices in all the provinces of the country, whose main activity is to provide credit card services.

After carrying out the corresponding analyzes, shortcomings and problems that must be resolved were detected, which is why a proposal for improvement is proposed, considering objectives to be met, deadlines, indicators and actions to follow to end those failures that prevent the company from performing. In the optimum of its possibilities, maximizing effectiveness and efficiency. It will seek to maximize profitability by increasing sales, creating a new digital platform, conducting training, investing in new payment stations, and attracting a new customer segment.

Keywords: strategic planning, Profitability, Sales, Clients.

Índice	
Resumen.....	2
Abstract	2
Introducción	4
Análisis de Situación.....	7
Análisis del macroentorno	7
Análisis del micro entorno:.....	11
FODA:	15
Marco Teórico	21
Diagnóstico y discusión	24
Propuesta	24
Conclusiones y Recomendaciones	31
Bibliografía	33
Anexo.....	34

Introducción

Tarjeta Naranja comienza su historia en el año 1969 cuando dos profesores de educación física abren una casa llamada Salto 96, entregando a sus clientes una tarjeta de identificación, desde ese entonces el impulso emprendedor de sus creadores logra que tarjeta naranja se expanda.

En el año 1985 nace Tarjeta Naranja en la ciudad de Córdoba, nace como una tarjeta local, y despliega una red de comercios que la incorporan como medios de pago.

En el año 1995 Banco Galicia entra como accionista y se acelera la expansión por todas las regiones del país, y se amplía una oferta de planes y beneficios para los titulares.

Entre 1998 al 2005, se concreta una alianza con Visa y los titulares comienzan a usar su plástico en todo el mundo.

Desde sus inicios, Naranja incorporó distintas herramientas para optimizar la atención a sus clientes y empleados, actitud que en la actualidad la posiciona entre las doscientas compañías más admiradas del país.

En 2017 cambiaron la identidad y pasaron a llamarse simplemente Naranja

En el año 2019 llega a construir un ecosistema de productos y servicios interconectados. En el mismo año se inauguran las sucursales del futuro, un nuevo modelo de atención al cliente, como así también se celebra el lanzamiento de la fintech Naranja X.

Actualmente tarjeta naranja cuenta con 202 sucursales distribuidas en todo el territorio argentino, estas se pueden encontrar en forma de sucursales, mini unidades de negocio, receptorías, stands o mini locales en centros comerciales, y locales para operaciones virtuales.

Tarjeta Naranja busca estar siempre cerca de la gente y gracias a los avances tecnológicos pueden interactuar con los clientes y con la comunidad mediante diferentes medios, además de las casas Naranja se los puede encontrar en canales online, líneas directas las 24 HS, y redes sociales.

En la actualidad en el contexto empresarial nos encontramos en un ámbito de competencia extrema, esto se debe a que hay cada vez un mayor número de competidores que entran en el mercado ofreciendo mejores productos/servicios, o que otorgan mayores beneficios, o son más baratos, etc. En ámbitos como estos atraer nuevos clientes es una tarea difícil y muchas veces resulta más costoso que el hecho de mantener a los clientes que ya tenemos.

Para lograr mantener la fidelidad de los clientes que ya tenemos y captar nuevos es necesario hacer especial hincapié en establecer una mayor interacción con sus consumidores, manteniendo relaciones personalizadas con ellos, que les permitan conocer sus gustos y preferencias para, de esta forma, hacerles llegar ofertas que puedan satisfacer sus necesidades.

Los clientes de Naranja aprecian su cultura, ya que desde la organización procuran tener una relación especial con cada usuario desde el primer momento. Esto último se ve manifestado en la atención especial que le 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 (Naranja, 2019).

Actualmente Naranja tiene más de 4,5 millones de clientes que se encuentran en un rango de entre 35 y 54 años. Tarjeta Naranja es usada por distintos segmentos demográficos; socioeconómicos; etarios; de género; y ocupacionales. La empresa ofrece un servicio financiero encaminado al consumo con calidad y calidez, a través de una gestión basada en procesos sostenibles. (Canvas, 2021, caso Naranja).

En tiempos como el actual donde la situación económica que enfrenta el País es tan dura en Tarjeta Naranja esto se puede ver reflejado en los clientes ya que debido a la economía tan dura muchos clientes deciden refinanciar, y esto a largo plazo termina dejando deudas que son difíciles de afrontar debido a las altas tasas de interés que se presentan en dicha empresa.

Otra problemática notable es que tarjeta Naranja en el último tiempo viene con pérdidas de clientes, estas pérdidas se deben a que en la empresa las promociones que se ofrecen no son buenas, la tecnología no está muy avanzada en las sucursales, y tras la pandemia la atención a los clientes de forma directa no se podía realizar, por

eso es que se abrió un canal online, pero consultando con usuarios esta página muchas veces tiene fallas y no se resuelven los problemas de las personas en tiempo y forma, esto sin nombrar a los usuarios mayores de 60 años que no tienen facilidad para el uso de la tecnología.

En este trabajo se llevara a cabo una planificación estratégica junto a tarjeta Naranja para afrontar las pérdidas de clientes, manteniendo a los que ya tenemos y aumentando la cantidad de los mismos.

Peter Drucker define a la planificación estratégica como un proceso que consiste en tomar decisiones empresariales de manera sistemática y apuntando al mayor conocimiento posible. De esta manera, es posible organizar todos los esfuerzos que sean necesarios para poder poner en funcionamiento esas decisiones, haciendo una comparación con las diferentes expectativas que se tienen, mediante un sistema de retroacción organizado.(The practice of management, Peter Drucker)

En el año 2018 el Banco Macro se propuso varios objetivos estratégicos, uno de ellos era el de “maximizar la rentabilidad aprovechando oportunidades de nuevos negocios con los actuales y nuevos clientes cuidando los márgenes financieros, potenciando los ingresos por comisiones y continuando con las acciones tendientes al control de la mora.(memoria anual reporte integrado 2018,p 68)

Compañías de tarjetas de crédito como VISA O MASTERCARD utilizan estrategias para atraer clientes, algunas de estas estrategias utilizadas son las ofertas de introducción al sacar una tarjeta por primera vez, los programas de recompensas para que los clientes utilicen la tarjeta con frecuencia, en el caso de que existan problemas estas empresas cuentan con una plataforma de servicios al cliente donde tratan de dar respuestas favorables a las problemáticas que se presentan.

Análisis de Situación

Análisis del macro entorno

En el presente trabajo se realizara un análisis de la empresa Tarjeta Naranja S.A. para establecer una planificación estratégica para así mejorar la rentabilidad de la empresa logrando mantener y aumentar la cantidad de clientes.

Dentro de las principales causas se detecta que no se usa eficientemente el avance de la tecnología ya que si bien cuentan con ocho nuevas sucursales del futuro, en muchas localidades, y regiones del país estas nuevas sucursales no llegaron aun y los medios que se utilizan ya no convencen a los clientes

El efecto principal que se observa es la pérdida de clientes que tiene Tarjeta Naranja ya que los mismos deciden dejar de financiar con la empresa debido a que esta presenta problemas a la hora de atenderlos, esto se debe en gran parte a que la tecnología y los canales que utiliza la empresa son malos.

Pestel

Factor económico:

Argentina tiene una muy elevada inflación que se puede apreciar en varios periodos consecutivos. La inflación de julio se desaceleró levemente dos décimas, a 3%, pero se mantiene en niveles muy elevados con el dólar y las tarifas pisadas.

La suba de precios, informada por el Indec, acumuló en el año un avance de 29,1%. El Presupuesto 2021 elaborado por el ministro de economía Martín Guzmán esperaba un 29%. El dato interanual fue de 51,8%, mientras que la inflación núcleo – sin estacionales ni regulados– fue de 3,1%, por debajo de la registrada en junio (LA NACION)

Para poder reducir la brecha cambiaría la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), implemento en septiembre del 2020 que la percepción a cuenta del pago de los impuestos a las Ganancias y sobre los Bienes Personales aplica un 35% para las compras de moneda extranjera.(AFIP)

En la actualidad el dólar oficial se registra en el Banco Nación a un valor de \$ 98,02 para la compra.

En términos de actividad, la tasa de desocupación que se registra es de un 10,2% en el primer trimestre de 2021. (INDEC)

En cuanto a este escenario económico donde la inflación genera una pérdida del poder adquisitivo, aumento de la tasa de desempleo y la crisis provocada por la pandemia se registra disminución en las ventas debido a que las tasas de interés del sector de tarjetas de crédito son elevadas.

La pandemia provocó cambios en la manera de consumir o realizar las compras, la situación actual llevó a disminuir el uso de efectivo, se incrementó el uso de tarjetas de débito y billeteras virtuales.

Factores políticos:

En el año 2019 asumió Alberto Fernández como presidente de la Nación, en marzo del 2020 ante la pandemia por COVID-19, y como medida precautoria para evitar que el virus siga avanzando, decretó el aislamiento social preventivo y obligatorio respaldado con el decreto 297/2020.

En dicho decreto se determinaron medidas, algunas de ellas fueron: Precios máximos para alimentos de la canasta básica y productos de primera necesidad, ingreso familiar de emergencia (IFE), suspensión del cierre de cuentas bancarias, Suspensión temporaria del corte de servicios por falta de pago, Prohibición del cobro de comisiones por las operaciones en cajeros automáticos, Créditos a Mi Pymes para el pago de sueldos, Facilidades para créditos hipotecarios, etc.

El 2021 es un año de elecciones en Argentina, en septiembre del presente año se llevarán a cabo las PASO Nacionales, por lo que gran parte de la Cámara de Diputados y un tercio del Senado deben cambiar, esto generará mucha incertidumbre para Argentina y los demás países.

El Banco Central de la República Argentina para las tarjetas de crédito dictó la comunicación A6964 y la A7130 en el que establece que las deudas impagas entre el periodo de 13/4/2020 y el 30/04/2020 y entre el periodo 1/9/2020 30/9/2020 deberán ser automáticamente refinanciados como mínimo a un año de plazo con 3 meses de gracia en 9 cuotas mensuales, iguales y consecutivas, pudiendo solamente

devenegar interés compensatorio, y ningún otro recargo, que no podrá superar el establecido en el punto 2.1.1. De las normas sobre “Tasas de interés en las operaciones de crédito”

Factores Tecnológicos:

En el aspecto tecnológico, en el mercado financiero y crediticio los avances de la tecnología fueron muy importante y complejos, estos cambios provocaron cambios de tendencias. El incremento fue notable con el uso de las tecnologías, en la cuarentena se observó un aumento de las compras online y el uso de aplicaciones para realizar pagos, para evitar el uso de efectivo. Se crearon muchas Fintechs, aplicaciones para realizar pagos u otras operaciones, etc.

En la actualidad el sector financiero está sometido en un proceso de reinversión constante, para optimizar su atención online. La digitalización se está posicionando rápido en este mercado, la misma es la que marca la competencia actualmente. Las empresas que antes se adaptan y amolden al nuevo escenario serán capaces de atraer al usuario y mantenerlo, gestionando de la manera más óptima sus trabajos, aprovechando las nuevas oportunidades para reafirmarse como líderes en su campo y reforzar su propio crecimiento. Asimismo, es importante repensar el papel que quieren jugar y sus modos de trabajar porque cambia la relación con el consumidor, así como el modelo negocio.

Para afrontar este nuevo contexto tecnológico es preciso contar con herramientas avanzadas. La digitalización llega con novedades y cada año surgen y se afianzan otras en el mercado. Por ejemplo, la robotización, la inteligencia artificial o herramientas de data analytics son algunas de las que propiciarán más eficacia y calidad y revolucionarán el mundo, según un estudio sobre las finanzas en la era digital.

En el mercado financiero se destacan en la actualidad 3 tecnologías en desarrollo la automatización robótica e inteligencia artificial, Asesores financieros remotos e ID digital.

Factores sociales:

El año 2020 a raíz de la pandemia se notaron importantes cambios sociales, en el país se registró un aumento en la pobreza, desempleo, cambios en el consumo de la población, cambios en hábitos diarios y cambios en formas de trabajar. (INDEC)

En la actualidad se registró un aumento en las compras de forma online y los medios de pago electrónicos. Un ejemplo de este cambio fue el crecimiento de la empresa Mercado libre con su plataforma de venta la cual tuvo un aumento de compras por internet y envíos a domicilio, y esto aumentó el consumo de los servicios que brindan los bancos digitales.

Tras el aumento de los precios y pérdida de poder adquisitivo de los usuarios varios referentes y entidades bancarias aseguran que disminuyeron las transacciones con tarjetas de créditos.

Factor ecológico:

Las empresas deben respetar los reglamentos establecidos a nivel nacional, provincial y municipal relacionado al cuidado del medio ambiente.

La mayoría de las empresas del sector financiero están comprometidas con el cuidado del medio ambiente. Este sector nos muestra su compromiso a través de la gestión de sus temas relevantes de acuerdo al análisis de materialidad realizado en el cual se identifican y evalúan los asuntos económicos, sociales, ambientales que son relevantes para la sostenibilidad del sector.

En el año 2019 varias empresas del sector firmaron el protocolo de finanzas sostenibles en la Argentina el cual busca facilitar y fomentar en entidades financieras de Argentina la implementación de las mejores prácticas y políticas internacionales que promuevan una integración entre los factores económico, social y ambiental, para encaminarse hacia un desarrollo sostenible de la industria financiera. Se trata de un acuerdo marco que representa un punto de partida para la creación de modelos de negocios de triple impacto, procurando no sólo ser rentables, sino también generar impacto social y cuidar el ambiente, garantizando la sostenibilidad en el largo plazo.

Este protocolo se basa en cuatro ejes estratégicos, que son: 1) desarrollar políticas internas para implementar estrategias de sostenibilidad; 2) crear productos y servicios financieros para apoyar el financiamiento de proyectos con impacto ambiental y social positivo; 3) optimizar los actuales sistemas de análisis de riesgo con foco medioambiental y social y 4) promover una cultura de sostenibilidad.

Factor legal:

Las empresas del sector financiero, como todas las empresas que se encuentren en Argentina tienen que cumplir ciertos requisitos para poder funcionar según las leyes vigentes.

El mercado Financiero es regulado por la Ley 21.526, la ley de entidades financieras.

Las normas relacionadas a las tarjetas de crédito y débito, se encuentran expuestas en la Ley N°25.065.

Las empresas deben respetar los derechos de los trabajadores. Los derechos de los empleados bancarios se encuentran regulados en el convenio colectivo para el empleado bancario N° 1.675.150/15

Los derechos de los trabajadores de comercio se encuentran regulado por la CONVENCIÓN COLECTIVA DE TRABAJO N° 130/75 Empleados de Comercio (LEY 20.744)

Conclusión del análisis de Pestel: Analizados los factores del macroentorno, se llega a la conclusión los aspectos políticos y económicos, son los que mayormente influyen en las organizaciones debido a la inestabilidad y el aumento de la inflación, provocando un desconcierto en inversores que tienen deseos de emprender un nuevo negocio, así también a las empresas en marcha.

El índice alto de desocupación, provoca una disminución en el consumo de la población. También los clientes pueden optar por productos sustitutos en busca de un precio más accesible.

La capacidad que tienen las empresas de adaptarse y soportar los cambios políticos y económicos presentes y futuros, junto con los demás factores, las pondrán a prueba para saber el grado de preparación que poseen para afrontar los cambios que se generen. Lo que se convierte en una ventaja competitiva con respecto a la competencia.

Análisis del micro entorno:

Para la realización de dicho análisis comenzaremos analizando las 5 fuerzas de Porter.

Rivalidad de competidores:

Se da por los productos/servicios que ofrecen, como paquetes de commodities (cuenta sueldo, caja de ahorro, cuenta corriente, tarjetas, etc.). La rivalidad viene dada sobre todo por la competencia en “precio” (tasas activas y pasivas), por calidad de atención, por accesibilidad y diversidad de medios (cantidad de sucursales, caja humana, cajeros automáticos, medios electrónicos, apps de celulares, etc.)

Uno de cada tres argentinos tiene una tarjeta de crédito, de las cuales el 70% corresponde a titulares, y el 30% a adicionales. De este total, el 37% pertenece a visa, el 14% lo absorbe MasterCard, y en tercer lugar, con una participación superior al 10% se instala Tarjeta Naranja. Dejando lo que resta del porcentaje a tarjetas con usos más restringidos, debido a los altos requisitos de adquisición, a aquellas que pertenecen a locales específicos, o que tienen un alcance regional.

Productos sustitutos:

Hace referencia a los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades similares de los clientes. La existencia de sustitutos cercanos es una amenaza competitiva importante porque limita el precio que las empresas le asignan a los productos, determinando la rentabilidad. Las compañías financieras que ofrecen simplemente préstamos y tarjetas (ejemplo de productos sustitutos), compiten con las entidades bancarias a partir del otorgamiento de préstamos, pero no en la captación de fondos. Al tener una regulación más laxa en términos de normativa del BCRA pueden atacar segmentos de clientes (NSE D1, D2, D3, etc.) que no son apetecibles para los bancos, cobrando comisiones e intereses por encima del sector bancario. Los segmentos socioeconómicos (NSE) representan la capacidad para acceder a un conjunto de bienes y estilo de vida, se estratifican del siguiente modo ABC1 (Alta-Media Alta), C2 (Media Media), C3 (Media Baja), D1 (Baja Superior).

Para hablar de sustitutos se debe hacer referencia a las entidades financieras que ofrecen créditos personales a cambio de un interés que varía en función del monto prestado, el tiempo de financiación y las particularidades del cliente. Si bien este producto ofrece la posibilidad de financiamiento, sustituyendo a las tarjetas de crédito, la gama de beneficios brindados por las tarjetas es más amplia, ya que además de la financiación dan la posibilidad de prescindir del manejo de dinero efectivo a la hora de la compra.

Esta ventaja se ha vuelto vital a la hora de optar entre una tarjeta o sus sustitutos, ya sea con los créditos para obtener el financiamiento o con el efectivo para llevar a cabo el proceso de compra, ya que brinda mayor seguridad, rapidez y comodidad, beneficios que no se reemplazan con un solo producto en el mercado. El escenario planteado muestra condiciones desfavorables para futuros interesados, con barreras de ingreso altas y una fuerte rivalidad entre competidores existentes. Describe empresas con un mayor poder de negociación que sus proveedores y clientes y un mercado con pocos sustitutos.

Amenaza de nuevos competidores:

Son las presiones competitivas que se originan por la amenaza de ingreso de nuevos rivales. Algunos factores que definen esta fuerza son la existencia de barreras de entrada, las economías de escala, las diferencias de producto en propiedad, el valor de la marca, los costos de cambio, los requerimientos de capital, el acceso a la distribución, las ventajas absolutas en costo, las ventajas en la curva de aprendizaje, el acceso a canales de distribución y las mejoras en la tecnología.

En el mercado financiero se pueden encontrar diversos obstáculos que dificultan el ingreso de nuevos competidores. El alto requisito de capital, necesario para ingresar al mercado y brindar un servicio de financiamiento, genera una barrera muy importante para los futuros participantes. Incluso si se dispone del capital, el riesgo que genera la actividad se refleja en altas primas de riesgo, creando una ventaja para las empresas que ya operan en el mercado. El valor de la marca que logren las empresas existentes es una barrera para las aspirantes a ingresar al mercado, y las obliga a realizar un esfuerzo por posicionarse y superar la lealtad en los consumidores. Para alcanzar un lugar significativo en la mente de los consumidores, las tarjetas deben adaptar sus estrategias y reaccionar ante los beneficios ofrecidos por sus competidores, en algunos casos resignando ganancias, o disminuyendo la rentabilidad de algunos productos como es el caso de los planes a largo plazo sin interés, que se ofrecen con una ganancia mínima y que han copado la industria, recibiendo entre un 40 y 80% de clientes.

El prestigio y la confianza, que deriva no solo de los beneficios ofrecidos, sino de la manera en que se ofrecen esos beneficios que llevan al consumidor a elegir y diferenciar una tarjeta de crédito, son cualidades difíciles de superar a la hora de entrar al rubro en Argentina. El canal a través del cual se va a llegar también se debe tener

en cuenta al analizar un ingreso al mercado. En su mayoría, las tarjetas de crédito llegan al cliente a través de alianzas con los bancos. No todos los bancos comercializan todas las tarjetas, pero puede encontrarse en los bancos privados más importantes a nivel nacional e internacional las tarjetas que se corresponden con el mismo nivel y prestigio.

Poder de negociación con proveedores:

El poder de negociación se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores a causa del poder de que estos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los servicios que proveen o por el impacto de estos insumos en el costo de la industria. Existe un alto poder de negociación de los proveedores de servicios que hacen al aspecto operativo de las entidades bancarias. En la actualidad, las áreas de sistemas y operaciones son fundamentales ya que el negocio se mueve hacia los medios electrónicos y la capacidad de realizar transacciones online, tanto de empresas como de particulares. Los aspectos más críticos son: el Software Core de cada institución, proveedores de cajeros automáticos, de cartón para hacer tarjetas, entre otros.

El poder de negociación con proveedores no presenta una gran amenaza, ya que el mercado financiero está liderado por pocas empresas importantes que son clientes fundamentales para sus proveedores, por lo cual manejan los requisitos de la relación. En su mayoría los proveedores brindan productos y servicios que las compañías de tarjetas de crédito tercerizan en agencias y consultoras. Son ejemplos investigaciones de mercado, diseños creativos de campañas y promociones publicitarias, cambios de imagen, materias primas para la producción de plásticos y resúmenes, y demás productos relacionados con actividades no rutinarias para las compañías, como por ejemplo la obtención de premios y regalos para promociones y fechas especiales. A pesar de las importantes cualidades necesarias para proveer a las compañías financieras, las empresas proveedoras juegan en desventaja, ya que son fácilmente sustituibles por otras empresas del mercado que están a la espera de poder obtener los beneficios que brinda proveer a organizaciones que lideran el rubro.

Estas desventajas se agravan por la capacidad que poseen las empresas financieras de integrarse hacia atrás y autoabastecerse de los productos y servicios brindados por sus proveedores. Cada vez es más frecuente encontrar un grado de

crecimiento y organización en estas empresas, de manera tal de poder armar equipos de trabajo capacitados para desarrollar actividades proveídas por agentes externos.

Poder de negociación con clientes:

Se refiere a la capacidad que tienen los clientes para negociar un menor precio que ofrecen las compañías en la industria, o bien, para elevar los costos de las empresas al demandar una mejor calidad del producto y/o servicio. Los consumidores del sector bancario no tienen un alto poder de negociación en términos de fijación de precios, se puede decir que son tomadores de precios y no formadores, debido a que la banca se rige por políticas reguladas por la Superintendencia Bancaria y el Banco de la República Argentina.

Se debe tener en cuenta que en este caso se trata de usuarios individuales, consumidores de la tarjeta, que representan para las empresas una pequeña cantidad de ingresos en relación con sus ventas totales. El servicio ofrecido por las tarjetas de crédito no da la posibilidad a los consumidores de integrarse hacia atrás en el negocio del proveedor, ya que se transforma en uno de los pocos medios de acceso de los consumidores al financiamiento de productos de alto costo y a la posibilidad de reemplazar el desembolso de efectivo. Por otro lado existe la imposibilidad de la mayoría de los comercios de brindar financiamiento propio a todos los clientes, por lo cual se vuelve una necesidad imprescindible contar con los servicios brindados por las tarjetas para mantener e incrementar las ventas. Estas cualidades disminuyen el poder de los clientes para negociar las condiciones del mercado.

FODA:

Fortalezas

- Estructura organizacional bien definida: ya que cuentan con manuales de procedimientos, organigrama, y puestos de trabajo bien definidos.
- Cuenta con una Misión, Visión, y objetivos claros y bien definidos que todos sus colaboradores, empleados y público conocen.
- Alcance nacional: ya que se pueden encontrar sucursales en todas las provincias de la Argentina y en varias regiones de las mismas.
- Soporte físico para expandirse: la infraestructura que tiene la empresa le permite seguir expandiéndose en regiones donde todavía no se encuentra.

Oportunidades:

- Devaluación del peso Argentino
- La política nacional favorece las 12 cuotas sin interés.
- Nueva tendencia de compras por internet: la nueva tendencia a comprar por internet favorece a la empresa ya que estas van en aumento y debido a la pandemia estas ventas aumentaron cada vez más creando así mejores oportunidades para las empresas.
 - Venta de servicios para Smartphone y otros dispositivos que utilicen la web: actualmente las ventas servicios a través de la web, o páginas disponibles para los celulares permite que más clientes reconozcan los productos/servicios que la empresa ofrece.
 - Economía inestable, esto no permite que la competencia se desarrolle: debido a la inestabilidad económica el sector presenta barreras que dificultan el avance y crecimiento de empresas competitivas.

Debilidades:

- Falta de desarrollo informático: la tecnología de información con la que cuenta Naranja actualmente no es muy actualizada con respecto a los grandes avances tecnológicos.
 - Sistema de comunicación externo deficiente: los canales para contactar con tarjeta Naranja en muchas ocasiones presentan fallas.
 - Falta de bocas de pago en las sucursales de todo el país
 - Dificultad para seguir creciendo

Amenazas:

- Inestabilidad económica y en retroceso: Argentina es un país que viene sufriendo inestabilidad económica a lo largo de su historia y la inflación que se presenta agrava aún más la situación.
 - Tasas de la competencia más bajas: Tarjeta Naranja tiene altas tasas de interés y la competencia presenta tasas más bajas
 - Nuevas tarjetas emitidas por casas de prestamos
 - Existencia de Políticas impositivas para el uso de tarjetas que regulan el funcionamiento, tasas, usos , etc., con respecto a las tarjetas de crédito

Cadena de valor:

Actividades primarias

Logística interna:

Naranja crea valor atrayendo a la mayor cantidad de clientes posible mediante estrategias publicitarias, de servicio, entre otros. Estos servicios se brindan de manera intangible como por ejemplo la buena atención en las sucursales o a la solución de problemas de sus clientes.

Existen los elementos de pre-transacción donde mediante el vínculo empresa – cliente se establecen los parámetros a seguir en la relación comercial y se da por sentado la entrega del producto y servicio, y luego están tenemos la post transacción o reciclaje donde mes a mes se evalúa la relación con el cliente a través de opiniones y encuestas y se establecen parámetros para mejorar tanto el producto o servicio y la atención personalizada.

§ Operaciones: la persona interesada en acceder a una tarjeta completa un formulario, una vez completado este formulario y aceptados los términos y condiciones respaldados por la Ley 24240- Ley de defensa al consumidor- Modelo de contrato, dentro de las 48 HS hábiles se le notificara que puede ser titular de la tarjeta.

Una vez que la tarjeta está en manos del cliente se inicia el proceso de activación por su parte y es un proceso inmediato.

En caso de extravío de la misma, el cliente tendrá que notificar a la empresa que tuvo ha tenido ese inconveniente, mediante los canales digitales, solicitando la baja de la tarjeta.

Al término de las primeras 48 horas, podrá iniciar de nuevo su trámite para obtener una nueva tarjeta en la que la recibirá en un tiempo estimado de una semana.

§ Logística externa:

Aquí Naranja hace hincapié en la rapidez en que, una vez completada la solicitud de querer adquirir su tarjeta, se la enviará al cliente dentro de las 96 horas hábiles o 4 días del calendario, teniendo la posibilidad de que si la persona que la ha solicitado disiente de su decisión, puede cancelarla dentro del tiempo estipulado.

§ Marketing:

El objetivo primordial de esta área consistía en un principio en engrandecer la popularidad de la marca integrando un sistema de comunicación al plan de negocios y a las operaciones, para mantener informados a los clientes sobre sus beneficios, y al directorio sobre todo lo que ocurre en el mercado a nivel nacional.

Naranja desde el año 2005 incorporo a sus herramientas de trabajo la formalización de sus procesos con el objetivo vital de brindar una estructura formal a la organización, optimizando el uso de sus recursos y accediendo a la certificación ISO 9001:2000.

Naranja llega a los clientes mediante múltiples canales de comunicación, como por ejemplo la página web oficial, publicidades en televisión, y herramientas digitales como Instagram y Facebook, en las cuales se detalla toda la información necesaria para que el consumidor pueda despejar toda duda de que tenga y tomar la decisión de elegir a esta entidad financiera como su tarjeta predeterminedada.

En el año 2019 se realizó una importante campaña publicitaria con el lanzamiento de la app Naranja X dando un brinco al futuro y haciéndole saber tanto a sus clientes como a toda persona interesada, que la organización se encuentra comprometida con los nuevos negocios digitales.

§ Servicio post venta:

Se implementa un servicio de post venta que se basa en que cada consumidor titular de su tarjeta, recibe mail-s o llamados telefónicos consultándole si está satisfecho con el servicio prestado a través de una encuesta muy breve y que consejos ofrecería para mejorarlo. Además, en cada uno de esos mail-s o llamados notifican las promociones vigentes y dentro de que días se pueden utilizar.

Actividades secundarias

§ Infraestructura de la empresa

La infraestructura de la empresa rige a partir de un directorio donde consta de un Presidente (Alejandro Asrin) y un Presidente Honorario (David Ruda), cuyo vicepresidente y director general está conformado por Miguel Peña y Julián Bravo. A su vez, la gerencia de impuestos y legales estará monitoreado por el presidente (Alejandro Asrin) y estará a cargo de Rodrigo Hidalgo, donde además el director general tendrá a cargo 3 direcciones, una gerencia y una jefatura que son; Dirección comercial (Mariano Asrin), Dirección de operaciones (Susana Bergero), Dirección de sistemas (Sergio Mazarello), Gerencia de seguridad de la información (Ana Laura Torres del Santo) y Jefatura Auditoría (Diego Avaca).

“El directorio aprueba y gestiona el plan estratégico de la empresa, dando seguimiento a los objetivos de la tarea, presupuestos anuales y la gestión y control de riesgos”.

NARANJA (2019)

Durante el primer trimestre del 2019, el Directorio aprobó la creación de la Gerencia de Compliance, que nace por la necesidad de instituir un marco concreto para relacionarse con los públicos de interés, ante responsabilidades ligadas a lo determinado en la Ley 27.401, sobre delitos vinculados a corrupción.

Cabe destacar, que Naranja está en cada una de las provincias argentinas “con 202 sucursales, entre las que se encuentran 154 sucursales, 22 MUN (mini unidades de negocio), 20 receptorías, 4 stands o mini locales en paseos comerciales y 2 locales para operaciones virtuales”.

§ Gestión de recursos humanos

Naranja promueve ambientes laborales donde las personas se sienten libres para expresarse y ser auténticas, siempre instando a conservar diálogos profesionales y abiertos. Cuentan con distintos perfiles, profesiones, edades y múltiples modos de

pensamiento que añaden valor al trabajo multidisciplinario, ágil y de alto rendimiento (Naranja, 2019).

El principal diferenciador está en su cultura, y es por eso que están en una búsqueda constante de personas que puedan sumarse y lograr transmitir esa característica. Buscan perfiles disruptivos, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y una visión exponencial del futuro.

Estas destrezas y competencias se resumen en los cuatro “Comportamientos Naranja”, que buscan que las personas exterioricen y fomenten; “Lidero mi negocio”, “Soy protagonista y motor de nuestro desarrollo”, “Juego en equipo” y finalmente “Soy fanático de mis clientes.

La compañía da prioridad al crecimiento personal y profesional de cada uno de sus talentos a través de convocatorios y búsquedas internas, promoviendo la generación de empleo local contratando gente oriundas de cada localidad en las que se encuentran presentes.

§ Desarrollo de tecnologías

En el marco del avance hacia la digitalización, en 2019 la organización remodeló 8 filiales (del futuro) que tiene como principal estrategia utilizar tecnología de vanguardia, siendo un proceso simple, intuitivo y facilitador, donde la atención personal se ajusta con la interacción digital para resolver en el primer contacto sus gestiones. En lugar del tradicional espacio de espera con sillas, estas sucursales cuentan con lugares cómodos para trabajar con tablets, terminales de autogestión y murales de video interactivos, con la asistencia continúa de colaboradores si es necesario.

Además, en otras 12 filiales extendieron un plan de incorporación de terminales de auto consulta para fortalecer así la migración hacia canales digitales.

La aplicación Naranja X es un gran avance hacia el uso de tecnologías, ya que con una sola cuenta le permite al cliente enviar y recibir dinero, recargar el celular y tarjetas de transporte en 21 de las 23 provincias del país y mucho más.

§ Aprovisionamiento:

Para llevar a cabo la compra de insumos, hay existencia múltiple en el sector de proveedores dispuestos a trabajar con NARANJA S.A. y es por eso que la organización ha desarrollado una política para poder seleccionar y evaluar, incluyendo así criterios económicos y financieros, de responsabilidad social y gestión medioambiental a través de evaluaciones periódicas y auditorías en el que eligen proveedores nacionales, conformada en su mayoría por pymes y que se dividen en dos (2) grandes grupos. Por un lado, la existencia de proveedores de producción que ofrecen servicios e insumos para el Core de la compañía; y por el otro, los de soporte, que son necesarios para la operatorio de la empresa.

Matriz BCG

Producto estrella: se considera como producto estrella a la tarjeta Naranja, esta tarjeta no es un producto nuevo, pero se mantienen el mercado y la adquieren constantemente nuevos clientes. Tener esta tarjeta brinda muchos beneficios ya que

está asociada a muchos comercios a lo largo y ancho de todo el País. Muchas personas se sumaron a la lista de clientes que usan esta tarjeta para realizar sus compras, y muchas personas la siguen eligiendo por los beneficios que brinda.

Producto incógnita: se considera como producto incognito a la tarjeta naranja pos. Este es un servicio que permite realizar ventas presenciales con tarjetas de crédito y débito a través de un lector de tarjetas que se conecta por bluetooth al celular o Tablet del usuario, para ser utilizado con una app. Es utilizada para cobrar ocasionalmente ventas que no superen los \$30000 mensuales, también es utilizada por profesionales independientes desde su negocio el cual no necesariamente tiene que estar adherido a Naranja. Este es un producto que se presenta en un mercado de alto crecimiento, pero no tiene mucha participación en el mismo, debido a la competencia existente.

Producto perro: se considera como producto perro a la tarjeta Naranja X, esta es una billetera virtual en la que se puede enviar y recibir dinero al instante, recargar el celular, o la tarjeta de transporte sin costo. Es una aplicación gratuita que está disponible para cualquier persona mayor de 13 años. Para tenerla no es necesario tener una cuenta bancaria ni ser cliente de naranja, el único requisito para tenerla es tener DNI Argentino vigente. Se lo califica como producto perro debido a la competencia casi directa, además, muchas opiniones de esta fueron negativas, debido a reclamos por cuentas bloqueadas, demora en las transferencias y respuestas a problemas de las mismas.

Producto vaca: se considera como producto vaca a la App Naranja, es una aplicación virtual descargada en los teléfonos celulares que puede chequear el resumen, abonarlo, consultar los consumos próximos vencimientos, etc. Se lo considera producto vaca porque se realizó la inversión necesaria para que la app se adapte a cada cliente, encontrándose en un mercado maduro y estable.

Marco Teórico

La planificación estratégica es un proceso complejo que exige un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos e igualarlos con las capacidades de la organización.

Existen diferentes criterios que nos hablan de planificación estratégica.

Robbins nos dice que “La administración estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones. “ Es una tarea importante en la que se encuentran involucradas las 4 funciones gerenciales básicas que son: planear, organizar, dirigir y controlar. Este autor nos define estrategias como aquellos planes que determinan cómo una empresa lograrán su propósito comercial, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus objetivos. Robbins (2014)

Según Sainz de Vicuña la planificación estratégica consiste en el proceso de definir hoy lo que queremos ser en el futuro, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés. Sainz de Vicuña Ancin (2017)

Hill & Jones nos dicen que el proceso de planificación estratégica es aquella secuencia por la cual los encargados de tomar las decisiones estratégicas escogen un conjunto de estrategias/lineamientos que le permitirán a la empresa obtener un desempeño superior. Existen 4 categorías en las que se pueden dividir las estrategias: Estrategias Funcionales, están vinculadas con la actividad operativa de la empresa. Estrategias competitivas o de negocio, orientadas al ambiente competitivo del sector donde se encuentra la empresa. Estrategias Globales, están relacionadas con las maneras que tiene la empresa de expandir sus operaciones fuera del país de origen. Estrategia Corporativa, estrategias globales que posee la empresa para afrontar su ambiente externo. Hill & Jones (2015).

Siguiendo a Garrido Buj S. un sistema de planificación estratégica puede considerarse un sistema dinámico de anticipación en la medida en que se basa en una constante observación, tanto de las fuerzas internas, como de los cambios en el entorno que afectan, con el propósito de conseguir la previsión de los posibles cambios en las tendencias de tal manera que la organización pueda hacer frente con

éxito a los nuevos retos. El concepto de planificación estratégica consiste en el proceso de definir lo que la empresa quiere ser en un futuro, sustentado en un pensamiento estratégico amplio. (Garrido Buj, 2003).

Kotler y Keller (2006) hacen referencia al proceso de desarrollar y mantener un ajuste viable entre los objetivos, recursos y habilidades de la organización y las oportunidades que ofrece el mercado, las cuales están en constante cambio.

Ansoff (1965, citado por Mintzberg 1997) considera la estrategia como “un hilo conductor que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados”

Según Koontz, la planeación implica seleccionar misiones y objetivos, y requiere tomar decisiones para elegir los cursos de acción futuros que la empresa debe seguir, estableciendo que la planeación y el control están fuertemente ligados, ya que como el afirma “todo intento de control sin planes carece de sentido” (Koontz & Weihrich, 2004, pág. 123).

Robbins nos dice que la administración estratégica es importante por tres motivos. El más relevante es que se puede hacer la diferencia en términos del buen desempeño que tiene una organización. El segundo motivo tiene que ver con el hecho de que los gerentes de todo tipo de organizaciones se ven afectados por constantes cambios de circunstancias. El tercer y último motivo es porque las organizaciones son complejas y diversas y cada una de sus partes debe trabajar en conjunto con las demás para cumplir los objetivos generales. Robbins (2014)

Robbins nos dice que un concepto muy utilizado en la administración estratégica es el de modelo de negocios, este hace referencia a un conjunto de acciones que pone en práctica una compañía para generar ingresos económicos. Este modelo de negocios parte de dos incógnitas una de ellas es si los clientes valoran aquello que provee la empresa y la otra es si ésta puede generar ingresos económicos a partir de su actividad. Robbins (2014)

Siguiendo a Hill & Jones obtenemos la definición de estrategia como el conjunto de acciones que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de la empresa. Estos autores nos dicen que lo que la mayoría de las organizaciones buscan es tener un desempeño mayor que el de sus competidores, y llaman a este

desempeño mayor ventaja competitiva, entendiendo como ventaja competitiva a la capacidad que tiene una empresa de sobreponerse a otra u otras que pertenecen a la misma industria mediante estrategias que los administradores están encargados de implementar y aplicar para así lograr aumentar la rentabilidad de la compañía. Hill & Jones (2009).

Porter nos dice que la ventaja competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para implementar una posición defendible en una industria, para enfrentar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello lograr un excelente rendimiento sobre la inversión para la organización. En el nivel más general se identifican tres estrategias genéricas internamente compatibles para obtener la posición defendible a largo plazo y superar el rendimiento de los competidores. Las tres estrategias genéricas son Liderazgo global en costos, Diferenciación, Enfoque o concentración. Una empresa es líder en costos cuando logra posicionarse como la compañía que tiene los costos más bajos del sector o industria a la que pertenece, la diferenciación se logra cuando una compañía es valorada por los clientes por alguna dimensión como por ejemplo producto, distribución, ventas, comercialización, servicio, imagen, etc. y el enfoque se logra cuando una empresa logro ser la mejor en su segmento o grupo de segmentos utilizando liderazgo en costos o diferenciación. Porter (1991).

Analizando estos autores y sus propuestas podemos llegar a la conclusión de que toda planificación estratégica consta de tres partes fundamentales, y estas son la planificación, la implementación, y el control. Planificar significa proponer estrategias que nos ayuden a lograr los resultados que se pretenden alcanzar.

En este trabajo tomare como autores principales a Porter, Hill & Jones, y Robbins, ya que estos tres autores nos hablan de alguna u otra manera de la ventaja competitiva.

Porter nos dice que para obtener una ventaja competitiva tenemos tres estrategias genéricas que son el liderazgo en costos, la diferenciación, y el enfoque o concentración, definir cuál de estas tres estrategias le conviene a la empresa nos ayuda a tener un posicionamiento en el mercado y así lograr competir con las cinco fuerzas que se presentan. Hill & Jones nos dicen que cuando una empresa tiene una

ventaja competitiva lo que logra es sobreponerse por encima de sus competidores como el mejor del sector. Robbins nos dice que uno de los aspectos más importantes de la administración estratégica es lograr hacer la diferencia en términos del buen desempeño que tiene la organización, y también este autor nos habla del modelo de negocios que son las acciones que pone en práctica la empresa para generar ingresos, y así lograr responder a dos incógnitas que son si los clientes valoran lo que la compañía ofrece, y si eso que la compañía ofrece genera ingresos económicos.

Diagnóstico y discusión

Analizando a la empresa Tarjeta Naranja podemos ver que el efecto principal que se observa es la pérdida de clientes ya que estos deciden dejar de financiar con la empresa debido a que esta presenta problemas a la hora de atender a los clientes, ya que la tecnología y los canales que utiliza la empresa son malos.

Estas pérdidas se deben a que en la empresa las promociones que se ofrecen no son buenas, la tecnología no está muy avanzada en las sucursales, y tras la pandemia la atención a los clientes de forma directa no se podía realizar, por eso es que se abrió un canal online, pero consultando con usuarios esta página muchas veces tiene fallas y no se resuelven los problemas de las personas en tiempo y forma, esto sin nombrar a los usuarios mayores de 60 años que no tienen facilidad para el uso de la tecnología.

Actualmente vemos que Naranja cuenta con sucursales en todas las provincias, y tiene una estructura organizacional bien definida, y un soporte físico que le permite seguir expandiéndose en regiones que todavía no se encuentra, esto lograra que más clientes se acerquen a la empresa.

A pesar de esto se puede notar que en la empresa la tecnología, que es un factor muy importante, en el desarrollo y crecimiento de las empresas, en tarjeta Naranja existe falta de desarrollo informático, ya que la tecnología no está muy actualizada, y como consecuencia de esto se obtiene que el sistema de comunicación externo sea deficiente, como así también se puede notar que en las sucursales de todo el país faltan bocas de pago, y estos factores provocan una dificultad para que la empresa siga creciendo.

Analizando un poco el mercado, también podemos encontrar factores que nos ayudan como ser la devaluación del peso argentino, una política nacional que permite

hacer pagos de hasta 12 cuotas sin interés, la nueva tendencia a comprar por internet, la cual tuvo su punto fuerte en el año 2020 tras la pandemia por covid-19, esta misma así como facilitó las compras por internet, hizo posible que Naranja pueda tener venta de servicios a través de Smartphone o la web.

Existe otro factor que es favorable y a su vez desfavorable para Naranja, es la economía inestable que sufre la Argentina. Es un factor favorable porque no permite que las empresas de la competencia sigan desarrollándose, debido a que las barreras que se presentan en el sector son altas, y esto dificulta el avance de las mismas. A su vez es un factor desfavorable porque la Argentina es un país que sufrió la inestabilidad económica a lo largo de su historia, y la inflación agrava aún más esta situación, provocando que las tasas en Naranja suban y sean más altas que las de sus competidores.

Actualmente tarjeta Naranja enfrenta una competencia cada vez mayor, ya que las casas de préstamos emiten sus propias tarjetas, esto se convierte en un factor desfavorable para Naranja ya que las tasas en estas tarjetas son más bajas.

Como conclusión podemos ver que, si bien existen factores fuertes que afectan a Naranja también existen otros que favorecen a la empresa. En Naranja existe como regla mantenerse siempre cerca de los clientes, tratándolos de manera especial desde el momento en el que llegan a la empresa o a las sucursales. Actualmente existen problemas en la empresa para mantener a los clientes, ya que estos se van por distintos motivos, es por esto que es necesario enfocarse en este problema y hacer especial hincapié en lograr establecer una mayor interacción entre estos y la empresa, manteniendo relaciones personalizadas con ellos, conociendo así sus gustos y preferencias, y logrando satisfacer sus necesidades haciéndoles llegar ofertas.

Para hacer frente a la problemática actual que se presenta en la empresa es necesario realizar una planificación estratégica, en la cual se verán reflejados objetivos y planes para lograr solucionar la actual problemática. Dicha planificación estratégica nos ayudara no solo detectar falencias sino también solucionarlas de una manera formalizada, detallada y profesionalizada que asegurará el éxito en el posicionamiento, en la rentabilidad y aumentará la eficiencia y eficacia de la empresa.

Para esto es necesario hacer algunas mejoras, una de ellas será mejorar la plataforma digital, esto nos ayudara a mejorar las consultas vía web, y los canales de

comunicación, otra mejora a realizar será dotar de capacidades a los empleados, así la empresa podrá bajar el número de quejas y clientes que no están satisfechos con la atención que se brinda actualmente. Otra mejora a llevar a cabo es la inversión en más bocas de pago, ya que actualmente en la mayoría de las sucursales se puede ver que estas no cuentan con una cantidad de bocas de pago adecuadas para hacer frente a la demanda. Respecto a la problemática pertinente a la pérdida de clientes se le recomienda a la empresa captar un nuevo segmento de clientes, y para esto tendrá que llevar a cabo investigaciones de mercado, y finalmente lanzar promociones atractivas para que este nuevo segmento elija a la empresa como su principal tarjeta de crédito.

Propuesta

La propuesta a desarrollar para Tarjeta Naranja tendrá un límite temporal de tres años.

A partir de esta propuesta buscamos mejorar la rentabilidad de Tarjeta Naranja aumentando las ventas un 50% en los próximos dos años.

Los planes se implementarían a partir de enero del año 2022, y terminarían en el año 2024.

Para lograr cumplir con el objetivo propuesto es que se propondrán objetivos específicos que llevan consigo planes, que ayudaran a cumplir finalmente con el objetivo General.

Objetivo General: aumentar la rentabilidad de Tarjeta Naranja un 25%, incrementando las ventas en un plazo de 3 años, atrayendo clientes nuevos, y manteniendo a los actuales.

A lo largo del desarrollo de este trabajo se hizo hincapié en la pérdida de clientes que tiene actualmente la empresa. Es por eso que queremos mejorar la oferta de la empresa, esto involucra llevar a cabo planes que nos ayudaran a aumentar las ventas, y así lograr cumplir con este objetivo que se plantea.

Objetivos específicos:

- 1) Mejorar las consultas vía web un 50% en un plazo de 18 meses.

Lo que se busca aquí es que las consultas vía web que se realicen sean más rápidas, y más útiles con la información que brindan.

Actualmente la web es un canal muy utilizado, hoy los usuarios prefieren realizar consultas vía web, y es un medio que tuvo mucha fuerza en los últimos dos años sobre todo, es por eso que es necesario contar con la tecnología adecuada y que se adapte a esta realidad.

- 2) Dotar de competencias a un 65% de personal perteneciente a los puestos de atención al cliente, y mandos medios de la organización, en un plazo de 6 meses.

Lo que estamos buscando aquí es profesionalizar al personal, que pertenece a los mandos medios y de atención al cliente. se propone un 65% porque al ser personal que está en atención al público, estos puestos no pueden quedar vacíos y es necesario hacer un reemplazo por otros de la misma empresa.

- 3) Mejorar los canales de comunicación un 75% implementando tecnología más actualizada en un plazo de 3 años.

Lo que se busca con este objetivo es que los canales de comunicación sean más eficientes, tanto vía telefónica, como vía web. La tecnología avanza muy rápidamente, y actualmente los canales de comunicación utilizados no son los adecuados para hacer frente a un entorno cada vez más afectado por la tecnología. Es por esto que es necesario realizar inversiones en tecnología que sea más actualizada y que se adapte a los tiempos actuales.

- 4) Captar un 25% de clientes comprendidos entre 25 y 40 años de edad en un plazo de 3 años.

Actualmente la empresa tiene clientes que se encuentran comprendidos en edades que están entre los 35 y 54 años de edad, por eso lo que se busca es llegar a clientes pertenecientes a un segmento más joven, que tiene otro tipo de preferencias y necesidades que los clientes actuales. Es por eso que tendremos que estudiar a este nuevo segmento para conocer así sus preferencias y necesidades, para así lograr que este objetivo se cumpla y este segmento de clientes elija financiar con la empresa.

Alcances:

Alcance Geográfico:

Tarjeta Naranja Córdoba, y sucursales centrales de las distintas provincias.

Alcance Temporal:

Periodo comprendido entre Enero 2022 y Enero 2024

Alcance de contenido:

La propuesta abarca a personal perteneciente a mandos medios, y sobre todo al personal que se encuentra en atención al público.

Planes de acción

- 1) Innovar en una nueva plataforma digital, que sea más accesible: realizando esto podremos mejorar los canales de información y las consultas vía web serán más eficaces, así lograremos reducir las quejas de clientes. Innovar no es solamente darle una nueva apariencia a la plataforma, sino también facilitar la navegación en la misma, evitando así que los usuarios se saturen con tanta información superflua, teniendo en cuenta que si las personas quieren ver algún servicio específico, inquietud, o cualquier otra información importante, van a preferir el contacto en persona y no a través de una página. Este plan de acción se llevara a cabo en un periodo de 18 meses.
- 2) Capacitar al personal: lo que se quiere lograr aquí es contar con un personal que se encuentre capacitado para atender a las quejas de los clientes, como así también para reducir fallas en los procesos internos. Aquí se capacitaran a los empleados de los mandos medios y que se encuentren en atención al público en la empresa. Dicho plan se llevara a cabo durante seis meses con asistencia a dichas capacitaciones el segundo viernes de cada mes, ya que a dichas capacitaciones asistirá personal perteneciente a las sedes centrales de las distintas provincias. Lo que se quiere lograr con este plan es que el personal sepa lo que está vendiendo, pudiendo dar consejos de lo que le conviene al cliente, e incluso recomendarle otros servicios que este no conozca y se

encuentren dentro de sus posibilidades, pero lo más importante será vender a conciencia y con “buena fe”.

- 3) Invertir en nuevas bocas de pago: actualmente se puede ver que en las distintas sucursales que se encuentran en cada provincia del país faltan bocas de pago, como así también se puede ver que las que están actualmente no son muy nuevas, por lo que se ve la necesidad de hacer una inversión para actualizar las mismas. Lo que se busca aquí no es quitar las que ya existen en las sucursales, sino incorporar estas para que los clientes no demoren tanto en las cola de espera y los tramites que tienen que hacer sean más ágiles de esta forma vamos a poder separar a aquellos que solo van a hacer un simple pago de los que necesitan una atención más personalizada. Este plan se llevara a cabo en un periodo de dos años, ya que se necesitan hacer las inversiones necesarias para mejorar dichas maquinas.
- 4) Estudiar las preferencias para el nuevo segmento que se quiere captar: al ser un nuevo segmento que se quiere captar es necesario conocer las necesidades y preferencias del mismo, para ello se llevaran a cabo encuestas, entrevistas, etc. para así lograr conocer dicho sector. La razón del interés en este rango etario es debido a que los jóvenes consumen más que los adultos, el joven no busca un margen grande en la tarjeta, sino que lo que busca es poder pagar sus gastos por más chiquito que sea, si logramos captar desde temprano a este rango podremos lograr la fidelidad del cliente a largo plazo. Este plan se llevara a cabo en un plazo de 12 meses.
- 5) Lanzar promociones atractivas para el segmento que se quiere captar: realizados los estudios correspondientes que nos arrojaron resultados es necesario lanzar promociones atractivas para atraer a los clientes que se quiere captar, como así también es importante mantener estas promociones en el tiempo, o actualizar las brindando más beneficios, esto resulta importante porque dichas promociones fueron las que hicieron posible que el nuevo segmento nos elija. Este plan se llevara a cabo desde enero 2023 y finalizara en enero 2024.

Plan de acción	Tiempo		Recursos Humanos	Recurso Económico
	Inicio	Fin		
Innovar en una nueva plataforma digital	ene-22	jul-23	Desarrollador	\$ 5.100.000
Capacitar al personal	ene-22	jun-22	Administrado	\$ 550.000
Invertir en nuevas bocas de pago	ene-22	ene-24	Área de	\$ 30.000.000
Estudiar las preferencias del nuevo segmento que se quiere captar	ene-22	ene-23	Administrado	\$ 100.000
Lanzamiento de promociones atractivas para el nuevo segmento	ene-23	ene-24	Asesor	\$ 400.000

ROI

Para determinar cómo se llevarán adelante las erogaciones de acuerdo al plan estratégico diseñado, se confecciona los presupuestos, para cada plan de acción, teniendo en cuenta los recursos, costos, temporalidad. Para ello se proyectaron los presupuestos a 2 años, el plan estratégico requerirá montos de inversión en cada uno de los años del plan.

Los precios fueron obtenidos de internet.

Inversión a realizar	\$ -28.871.603,00
Flujo del período 1	\$ 19.316.890,32
Flujo del período 2	\$ 41.659.109,69
Flujo del período 3	\$ 61.288.000,52
Flujo del período 4	\$ 95.984.360,63
ROI	
Beneficios	\$ 45.030.554,75
Costos	\$ -28.871.603,00
ROI	56%

Diagrama de Gantt

Plan Meses	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24							
1	[Barra azul]																														
2	[Barra naranja]																														
3	[Barra verde claro]																														
4	[Barra verde oscuro]																														
5													[Barra verde medio]																		

Elaboración propia

Presupuesto	2022	2023	2024
Innovar en una nueva plataforma	\$ 5.100.000	0	0
Capacitar al personal	\$ 550.000	0	0
Invertir en nuevas bocas de pago	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000
Estudiar el nuevo segmento	\$ 100.000	0	0
Lanzar promociones para el nuevo segmento	0	\$ 400.000	0
Total anual	\$ 15.750.000	10400000	10000000

Flujo de Fondos				
Años del proyecto	2021	2022	2023	2024
INGRESOS				
Por servicios	\$ 28.992.105,80	\$ 40.588.948,12	\$ 56.702.760,52	\$ 76.378.618,43
Ingresos por financiación	\$ 31.472.894,60	\$ 44.062.052,44	\$ 61.246.252,89	\$ 82.376.210,14
Ingresos por Plan de acción 1		\$ 1.269.765,01	\$ 1.707.833,94	\$ 2.297.036,64
Ingresos por Plan de acción 2		\$ 8.465.100,06	\$ 11.385.559,58	\$ 15.313.577,63
Ingresos por plan de acción 3		\$ 1.100.463,01	\$ 1.485.625,06	\$ 2.005.593,83
Total de ingresos	\$ 60.465.000,40	\$ 95.486.328,63	\$ 132.528.031,99	\$ 178.371.036,67
EGRESOS				
Costo Por servicios	\$ -4.770.308,20	\$ -6.678.431,48	\$ -8.982.490,34	\$ -12.081.449,51
Gastos Operativos	\$ -3.113.699,40	\$ -4.359.179,16	\$ -5.863.095,97	\$ -7.885.864,08
Gastos por financiación	\$ -7.112.700,00	\$ -9.957.780,00	\$ -13.393.214,10	\$ -18.013.872,96
Egresos por planes	\$ -15.750.000,00	\$ -10.400.000,00	\$ -10.000.000,00	\$ 7.278.397,00
TOTAL DE EGRESOS	\$ -30.746.707,60	\$ -31.395.390,64	\$ -38.238.800,41	\$ -30.702.789,55
UTILIDAD BRUTA	\$ 29.718.292,80	\$ 64.090.937,99	\$ 94.289.231,58	\$ 147.668.247,12
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 10.401.402,48	\$ 22.431.828,30	\$ 33.001.231,05	\$ 51.683.886,49
UTILIDAD NETA	\$ 19.316.890,32	\$ 41.659.109,69	\$ 61.288.000,52	\$ 95.984.360,63
VAN	\$ 14.352.191,25			
TIR	96%			

En la propuesta presentada se pueden ver las inversiones que se tendrán que llevar a cabo para realizar dichas mejoras, las mismas nos arrojan un ROI del 56% por lo que llevar a cabo dichas inversiones será beneficioso para la empresa.

También se presenta un flujo de fondos que nos muestra los movimientos de fondos que tendrá la empresa en los próximos años. Dicho flujo nos arroja un VAN positivo que nos dice que la inversión en el año 2024 no solo se recuperara en su totalidad, sino que tendrá un excedente de \$14.352.191,25, y con una TIR del 96% llevar a cabo el proyecto no solo es posible, sino que también le brindara beneficios a la empresa.

Conclusiones y recomendaciones

Luego de haber realizado un análisis interno y externo de macro y micro-entorno de la empresa, un diagnóstico organizacional y un análisis específico, se observa que la empresa Naranja cuenta con una estructura sólida y una trayectoria relevante, pero aún tiene dificultades y falencias que le imposibilitan desarrollarse plenamente. Por ello se debe aplicar una herramienta que permita cumplir objetivos con eficacia y eficiencia.

La Planificación estratégica será una herramienta que le permita a tarjeta Naranja generar un plan, planteando metas y objetivos claros y precisos para solucionar las problemáticas que se observaron.

Se observa una propuesta donde se plantea un aumento en las ventas con el objetivo de aumentar la rentabilidad de la empresa. Para lograr esto se plantean objetivos específicos que deberán ser cumplidos, también se proponen una serie de capacitaciones acordes para el personal que permitirá guiar los esfuerzos hacia el logro del objetivo, será imposible generar desarrollo si no existe la capacitación y formación de por medio. La creación de una plataforma digital permitirá mejorar las consultas en la web y los canales de comunicación, como así también llevar a cabo el estudio de un nuevo segmento que se quiere captar.

Se sugiere que la empresa implemente el plan estratégico propuesto, respetando las actividades y los plazos que se detallan en el Diagrama de Gantt para una mejor organización y desarrollo. El control de cada objetivo tiene su momento preciso y sus indicadores, es clave que se tengan en cuenta para poder generar retroalimentación y aplicar correcciones en caso de ser necesarias.

A lo largo de este trabajo se puede observar como a través de una herramienta concreta y clara como lo es la planificación estratégica se pueden lograr los objetivos propuestos además de maximizar el potencial de la organización. La Administración nos provee un sinfín de soluciones en pos de mejorar la eficacia y eficiencia organizacional y nos demuestra que constantemente se puede ir haciendo revisiones, proponiendo más objetivos y minimizando errores planteándonos una potencialidad sin techo si se aplican las herramientas correctamente.

Como sugerencia se le recomienda a la empresa tener en cuenta los siguientes puntos que no pudieron ser tratados en el siguiente TFG:

- Crear un programa de pasantías para estudiantes de Administración manera de fortalecer el área de RRHH y aumentar la rotación.

- Realizar un cuadro de mando integral con el objetivo de verificar si se cumplieron los objetivos propuestos
- Independizar el área de Marketing
- Incorporar las criptomonedas como medio de pago

Estos temas no pudieron ser tratados en el presente trabajo, pero se sugiere tenerlos en cuenta para ser abordados en futuros trabajos.

Bibliografía

(AFIP) *RÉGIMEN DE DEVOLUCIÓN DE PERCEPCIONES RG 4815*

(Banco Macro, 2018) *Memoria anual, reporte integrado 2018 desempeño financiero, económico, social y ambiental*. Recuperado de <https://www.macro.com.ar/oyp/reporte-integrado-2018-version-simplificada.pdf>

(BCRA) *Comunicado A 6964*. Recuperado de: <http://www.bcra.gov.ar/pdfs/comytexord/A6964.pdf>

(BCRA) *Comunicado A 713072020* Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/comunicaci%C3%B3n-7130-2020-343133>

(CANVAS, 2021) *Tarjeta Naranja* recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/13175/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2>

(Convenio colectivo N°1.675.150/15) *Disposición 251/2016*. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/260000-264999/261506/norma.htm>

(Decreto 297/2020) *Aislamiento social preventivo y obligatorio* Recuperado de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primer/227042/20200320>

(INDEC) *INFORMES TECNICOS* Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos>

(LA NACION) *La inflación de julio fue de 3% y acumuló 29,1% en lo que va del año*. Recuperado de: <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-inflacion-de-julio-fue-de-3-y-acumulo-291-en-lo-que-va-del-ano-nid12082021/>

(Ley 21526) *Entidades financieras*. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16071/texact.htm>

(Ley 25065) *Tarjetas de crédito*. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/55000-59999/55556/texact.htm>

(Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBO>)

Administración Estratégica, 8va Edición - Charles L. Hill & Gareth R. Jones

Administración Estratégica, un enfoque integral, 9na edición, Charles, W.L HILL GARETH, R. JONES, Cengage Learning, México, 2015

Administración Robbins, S. y Coulter, M. 2014. Administración 12a edición. México Pearson.

CONVENCIÓN COLECTIVA DE TRABAJO N° 130/75 Empleados de Comercio (LEY 20.744)

Dirección Estratégica Garrido Buj, S Mc Graw Hill, Madrid España, 2003

El plan estratégico en la práctica- 5ta edición, Sainz de Vicuña Ancin, J.M. 2017. Madrid

Recuperado de: <https://www.afip.gob.ar/regimen-devolucion-percepciones/percepcion/que-es.asp>

The practice of management, Peter F. Drucker 1954

Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior, Michael E. Porter, 1991

Anexo

Flujo de Fondos												
Meses del proyecto												
INGRESOS	1	2	3	5	6	7	8	9	10	11	12	
Por servicios	\$ 3.382.412,34	\$ 3.382.412,34	\$ 3.382.412,34	\$ 3.382.412,34	\$ 3.382.412,34	\$ 3.382.412,34	\$ 3.382.412,34	\$ 3.382.412,34	\$ 3.382.412,34	\$ 3.382.412,34	\$ 3.382.412,34	\$ 3.382.412,34
Ingresos por financiación	\$ 3.671.837,70	\$ 3.671.837,70	\$ 3.671.837,70	\$ 3.671.837,70	\$ 3.671.837,70	\$ 3.671.837,70	\$ 3.671.837,70	\$ 3.671.837,70	\$ 3.671.837,70	\$ 3.671.837,70	\$ 3.671.837,70	\$ 3.671.837,70
Ingresos Plan de accion 1	\$ 105.813,75	\$ 105.813,75	\$ 105.813,75	\$ 105.813,75	\$ 105.813,75	\$ 105.813,75	\$ 105.813,75	\$ 105.813,75	\$ 105.813,75	\$ 105.813,75	\$ 105.813,75	\$ 105.813,75
Ingresos Plan de accion 2y3	\$ 705.425,00	\$ 705.425,00	\$ 705.425,00	\$ 705.425,00	\$ 705.425,00	\$ 705.425,00	\$ 705.425,00	\$ 705.425,00	\$ 705.425,00	\$ 705.425,00	\$ 705.425,00	\$ 705.425,00
Ingresos plan de accion 4	\$ 91.705,25	\$ 91.705,25	\$ 91.705,25	\$ 91.705,25	\$ 91.705,25	\$ 91.705,25	\$ 91.705,25	\$ 91.705,25	\$ 91.705,25	\$ 91.705,25	\$ 91.705,25	\$ 91.705,25
Total de ingresos	\$ 5.038.750,03	\$ 5.038.750,03	\$ 5.038.750,03	\$ 5.038.750,03	\$ 5.038.750,03	\$ 5.038.750,03	\$ 5.038.750,03	\$ 5.038.750,03	\$ 5.038.750,03	\$ 5.038.750,03	\$ 5.038.750,03	\$ 5.038.750,03
EGRESOS												
Costo x servicios	\$ -397.525,68	\$ -397.525,68	\$ -397.525,68	\$ -397.525,68	\$ -397.525,68	\$ -397.525,68	\$ -397.525,68	\$ -397.525,68	\$ -397.525,68	\$ -397.525,68	\$ -397.525,68	\$ -397.525,68
Gastos Operativos	\$ -259.474,95	\$ -259.474,95	\$ -259.474,95	\$ -259.474,95	\$ -259.474,95	\$ -259.474,95	\$ -259.474,95	\$ -259.474,95	\$ -259.474,95	\$ -259.474,95	\$ -259.474,95	\$ -259.474,95
Gastos por financiación	\$ -592.725,00	\$ -592.725,00	\$ -592.725,00	\$ -592.725,00	\$ -592.725,00	\$ -592.725,00	\$ -592.725,00	\$ -592.725,00	\$ -592.725,00	\$ -592.725,00	\$ -592.725,00	\$ -592.725,00
Egresos por plan	\$ -866.666,67	\$ -866.666,67	\$ -866.666,67	\$ -866.666,67	\$ -866.666,67	\$ -866.666,67	\$ -866.666,67	\$ -866.666,67	\$ -866.666,67	\$ -866.666,67	\$ -866.666,67	\$ -866.666,67
TOTAL DE EGRESOS	\$ -2.562.225,63	\$ -2.562.225,63	\$ -2.562.225,63	\$ -2.562.225,63	\$ -2.562.225,63	\$ -2.562.225,63	\$ -2.562.225,63	\$ -2.562.225,63	\$ -2.562.225,63	\$ -2.562.225,63	\$ -2.562.225,63	\$ -2.562.225,63
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.609.740,86	\$ 1.609.740,86	\$ 1.609.740,86	\$ 1.609.740,86	\$ 1.609.740,86	\$ 1.609.740,86	\$ 1.609.740,86	\$ 1.609.740,86	\$ 1.609.740,86	\$ 1.609.740,86	\$ 1.609.740,86	\$ 1.609.740,86
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 2.476.524,40	\$ 2.476.524,40	\$ 2.476.524,40	\$ 2.476.524,40	\$ 2.476.524,40	\$ 2.476.524,40	\$ 2.476.524,40	\$ 2.476.524,40	\$ 2.476.524,40	\$ 2.476.524,40	\$ 2.476.524,40	\$ 2.476.524,40
UTILIDAD NETA	\$ 1.609.740,86	\$ 1.609.740,86	\$ 1.609.740,86	\$ 1.609.740,86	\$ 1.609.740,86	\$ 1.609.740,86	\$ 1.609.740,86	\$ 1.609.740,86	\$ 1.609.740,86	\$ 1.609.740,86	\$ 1.609.740,86	\$ 1.609.740,86
VAN	\$ -16.286.275,71											