

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Carrera: Licenciatura en Administración

Aumento en la competitividad de la empresa Naranja a través del análisis de su cadena de valor y de su cultura organizacional

Alumno: Varas Beti Sergio Alejandro

DNI: 31.543.467

Matrícula: VADM03161

Tutor: Carlos Vittar

Julio de 2022

Resumen

El presente trabajo se aboca a la implementación de una propuesta basada en la innovación, la optimización de la cadena de valor, y el cambio en la cultura organizacional de la empresa Naranja, con el objeto de generar valor a la empresa, aportando una ventaja competitiva derivada de la diferenciación en las actividades de apoyo y la disminución de costos en las actividades primarias. Si bien la empresa desde hace más de 30 años que trabaja su marca invirtiendo tiempo, dinero y esfuerzo, la problemática que presenta la empresa se relaciona con seis ámbitos de riesgo que podrían afectar a la sustentabilidad de la organización, por lo cual se considera de importancia revisar los mismos, a fin de lograr una mejora en la rentabilidad en la empresa, que es a lo que apunta este reporte de caso. Dado que el ámbito empresarial se ha vuelto cada vez más competitivo, inestable e impredecible, se hace necesario revisar de manera periódica la estrategia competitiva de la empresa, a fin de detectar nuevas fuentes de ventajas competitivas en su cadena de valor que mejoren su rentabilidad y aseguren su supervivencia y crecimiento. *Palabras clave:* Planificación Estratégica, Innovación, Cadena de Valor, Cultura Organizacional, Ventaja Competitiva.

Abstract

This paper focuses on the implementation of a proposal based on innovation, optimization of the value chain, and change in the organizational culture of the Orange company, in order to generate value for the company, providing a competitive advantage derived from differentiation in support activities and cost reduction in primary activities. Although the company has been working on its brand for more than 30 years investing time, money and effort, the problem that the company presents is related to six risk areas that could affect the sustainability of the organization, which is why it is considered. It is important to review them, in order to achieve an improvement in profitability in the company, which is what this case report points to. Given that the business environment has become increasingly competitive, unstable and unpredictable, it is necessary to periodically review the company's competitive strategy, in order to detect new sources of competitive advantages in its value chain that improve its profitability and ensure their survival and growth. *Keywords:* Strategic Planning, Innovation, Value Chain, Organizational Culture, Competitive Advantage.

Índice de contenido

Índice de contenido	2
Índice de tablas	3
Índice de figuras	3
Introducción.....	4
Análisis de situación	7
Modelo PESTEL.....	8
Cinco Fuerzas Competitivas de Porter.....	10
Cadena de valor	11
FODA.....	14
Matriz BCG	15
Marco Teórico	17
Planificación estratégica.....	17
Cadena de valor	18
Cultura organizacional	18
Diagnóstico y discusión	20
Propuesta de implementación.....	22
Objetivo General.....	22
Objetivos Específicos.....	22
Alcance.....	23
Plan de Acción	23
Actividades	26
Diagrama de Gantt	28
Elaboración propia	30
Evaluación	30
Conclusiones.....	31
Nuevas discusiones no incluidas en el reporte de caso	32
Bibliografía.....	33
Anexos.....	37
Anexo 1: Árbol de problemas.....	37

Anexo 2: Presupuestos	37
Anexo 3: Flujos de caja	39

Indice de tablas

Tabla 1. Matriz FODA	14
Tabla 2. Matriz BCG.....	16
Tabla 3. Acciones a desarrollar	26
Tabla 4. Diagrama de Gantt	28

Indice de figuras

Figura 1. Ecosistema de la empresa Naranja. Naranja (2019)	11
Figura 2. Metodología customer journeys. Núñez (2018)	12
Figura 3. Organigrama. Naranja (2019).....	13
Figura 4. Puntos de intervención para un cambio de cultura. Ivancevich (2012).	19

Introducción

Marco de referencia institucional

El presente trabajo plantea un escenario de planificación estratégica basado en el análisis de la cadena de valor de la empresa Naranja, en conjunto con los elementos que conforman su cultura organizacional. El establecimiento de una adecuada planificación estratégica permite ordenar e integrar los recursos y los objetivos de la organización en una secuencia de acciones coherente con el logro de su misión o propósito, donde se tengan en cuenta los posibles cambios en el entorno. En este sentido, el modelo de análisis de la cadena de valor creado por Porter (1985) permite generar valor a la empresa, aportando una ventaja competitiva derivada de la diferenciación en las actividades de apoyo y la disminución de costos en las actividades primarias (Jurevicius, 2013), el cual se pretende aplicar en base a lo planteado en el Árbol de Problemas (ver Anexo 1).

Cabe destacar que la empresa fue fundada en Córdoba en el año 1985 con el nombre de Tarjeta Naranja por dos profesores de educación física, dueños de la casa de deportes Salto 96, quienes ofrecían cuentas corrientes y tarjetas de compras a sus clientes. Ruda y Asrin consideraron oportuno ampliar el negocio crediticio, y comenzaron a operar con un criterio de tarjeta local, hasta que en 1995 se asociaron con Banco Galicia.

En 1998 se produce la alianza con Visa, lo que promueve la creación de nuevas sucursales en Buenos Aires y en La Pampa, comenzando así la expansión hacia el resto del país. En el año 2005 se logra una nueva alianza estratégica, esta vez con la empresa Mastercard, y en 2007, con American Express, consolidando la presencia de Naranja también para su uso en el exterior del país.

En la actualidad, la Casa Central se encuentra ubicada en la ciudad de Córdoba, y gracias al impulso de sus fundadores, la empresa cuenta con más de 200 entidades operativas entre las que se incluyen sucursales, mini unidades de negocios, receptorías, stands en paseos comerciales y locales para operaciones virtuales, que atienden a los titulares de 1.500.000 tarjetas activas y a más de 100.000 comercios vinculados.

Breve descripción de la problemática

La problemática que presenta la empresa se relaciona con seis ámbitos de riesgo que podrían afectar a la sustentabilidad de la organización (Naranja, 2019), por lo cual se

considera de importancia revisar los mismos, a fin de lograr una mejora en la rentabilidad en la empresa, que es a lo que apunta este reporte de caso.

Según la información aportada por Naranja (2019), en cuanto al Riesgo Financiero, puede decirse que la empresa demuestra liquidez y solvencia, y cuenta con diversas líneas bancarias disponibles no utilizadas. En cambio, el Riesgo Crediticio es importante a causa del tipo de negocio que la empresa desarrolla, la cual ha mejorado sus estrategias de cobranza, aunque los indicadores de rol de 30 días de la cartera mostraban en 2019 un porcentaje mayor al 11%.

Por Riesgo Operacional se hace referencia a las falencias en los procesos internos que generan costos innecesarios. La empresa considera a los clientes como “eje del impulso”, y sus decisiones y acciones se enfocan en la experiencia con la marca. Sin embargo, no pone la misma atención en sus clientes internos: los colaboradores y proveedores, poniendo en riesgo el adecuado funcionamiento de la empresa.

Se hace mención asimismo al Riesgo Reputacional que afecta a la percepción del valor de la empresa, dada la existencia de comentarios en la web que la acusan de ilegalidades en el contrato de trabajo. Sin embargo, en relación al Marco Regulatorio no se tiene información acerca de que la empresa haya recibido sanciones económicas u otro tipo de medidas disciplinarias como resultado de incumplir leyes, regulaciones y normas.

Por último, el riesgo de la Protección de datos hace referencia a la posible fuga de información como la ocurrida en el mes de mayo de este año 2021, cuando la empresa sufrió un ataque informático con algunas consecuencias para los clientes, quienes no pudieron operar normalmente y debieron revisar sus consumos en búsqueda de estafas (Carranza, 2021).

Resumen de antecedentes

En primer lugar, el artículo presentado por Martínez-Arroyo et al. (2019), “*La gestión de la cadena de valor en un entorno competitivo y cambiante*”, utilizaron un diseño descriptivo correlacional para analizar la competitividad de las empresas mexicanas “en relación a las actividades diferenciadoras tales como gestión ambiental, administración de las relaciones y calidad”, de gran importancia en el contexto actual.

Por su parte, Barrios-Hernández et al. (2019) presentaron “*La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad*”

Organizacional. Información tecnológica”, buscando demostrar la influencia de la gestión por procesos en la competitividad de las pymes. Tras realizar una investigación cualitativa basada en una revisión documental, se llegó a la conclusión de que “la gestión por procesos aporta significativamente a la competitividad empresarial, orientándola hacia la coordinación y explotación eficiente de los recursos que se dispone”.

También cabe citar la investigación realizada en Venezuela por Vivar-Astudillo et al. (2020): “*La cadena de valor como herramienta generadora de ventajas competitivas para la Industria Acuícola*”, cuyo objetivo consistió en “proponer sistemas de mejoras en cada uno de los eslabones de las actividades que realiza la empresa”. Utilizando un diseño no experimental con enfoque mixto y alcance descriptivo, se abordaron las diferentes problemáticas encontradas, tales como “falta de capacitaciones, carencia de formatos para registros productivos, planes de bonificaciones salariales, registro para logística interna y externa”, de manera de generar ventaja competitiva para la empresa, optimizando sus procesos productivos a lo largo de la cadena de valor.

Asimismo, Vergara et al. (2019) profundizaron en el “*Marketing Responsable: Ventaja Distintiva en la Cadena de Valor de las Organizaciones*”, orientando esta actividad de las ciencias administrativas hacia el análisis de las diferentes actividades primarias y de apoyo. Mediante una metodología descriptiva-documental se establecieron diversas estrategias que apoyan “la capacidad emprendedora dentro de la cadena de valor, así como también el trabajo altamente cualificado e innovador”.

Por último, Ruiz y Ladino (2017) abordaron el “*Análisis de la cultura organizacional y su influencia en la competitividad en el marco del proceso de internacionalización de la empresa Industrias Alimenticias El Trébol*”, considerando la existencia de debilidades estructurales que impiden el éxito de la organización “por la falta de una cultura organizacional direccionada hacia el incremento de la competitividad”

Relevancia del caso

Su relevancia consiste en el aporte que puede significar un estudio novedoso a nivel nacional y local en relación al uso de esta estrategia para analizar la actual gestión de las actividades que se desarrollan en la empresa, tanto primarias como de apoyo, profundizando en la motivación hacia los colaboradores y en la comunicación interna y externa, a fin de llegar a convertir a Naranja en un modelo cultural para otras empresas.

Análisis de situación

Descripción de la situación

Dado que el ámbito empresarial se ha vuelto cada vez más competitivo, inestable e impredecible, se hace necesario revisar de manera periódica la estrategia competitiva de la empresa, a fin de detectar nuevas fuentes de ventajas competitivas en su cadena de valor que mejoren su rentabilidad y aseguren su supervivencia y crecimiento. En este sentido, el modelo de análisis de la cadena de valor creado por Porter (1985), sugiere apuntar a la diferenciación en las actividades de apoyo y a la disminución de costos en las actividades primarias.

Tal como sostienen Ambastha y Momaya (2004), se debe lograr la optimización de aquellas virtudes que posee la empresa, agregando valor “a lo que hace mejor”, y potenciando los recursos que no se encuentran disponibles para los competidores (Goel et al., 2010). A fin de identificar los mismos, se realiza un análisis de situación que incluye una visión abarcativa del macroentorno realizada a través de la herramienta PESTEL, un análisis del microentorno mediante el establecimiento de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter, y un diagnóstico organizacional que puntualiza en la Cadena de valor, a lo que se agregan la Matriz FODA y la Matriz BCG, completando el análisis.

Cabe destacar que la empresa se ha confiado de su éxito y ha descuidado la capacidad de utilizar de la mejor manera los recursos de que dispone. A causa del poco incentivo hacia los colaboradores y de la forma en que los administradores conciben la cultura organizacional, la empresa no logró expandir sus mercados en otros países, por lo cual se resignó a no contar con sucursales por fuera del territorio argentino tras dos intentos fallidos en República Dominicana y Perú.

El primero de ellos ocurrió en el año 2007, cuando se abrieron en República Dominicana tres sucursales donde se desempeñaban 300 colaboradores, llegando a emitir casi 50.000 tarjetas. Pero luego de 5 años de operatoria, el socio local promueve la disolución de la sociedad, Banco León, quien desarrolla luego la explotación del negocio.

Hacia 2011 la empresa ingresó al mercado peruano, y en casi tres años abrió 11 sucursales, tomó más de 500 empleados, y emitió aproximadamente 90.000 tarjetas, pero posteriormente debió vender sus acciones a su socio, el Banco de Crédito, al igual que ocurriera en República Dominicana. De ello se desprende que la empresa debe analizar

las culturas de los mercados a los que desea incorporarse, a fin de lograr una mayor aceptación en el ámbito financiero (Infonegocios, 2014).

Análisis de contexto

Modelo PESTEL

El modelo de análisis del macroentorno denominado PESTEL, como se ha mencionado, ofrece una visión abarcativa del contexto del sector al que pertenece la organización, dado que se refiere a los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que infieren en ella (Martínez y Milla, 2005).

- *Factores políticos:*

El Banco Central de la República Argentina fomentó en 2021 una mayor inclusión financiera “para que todos los segmentos de la sociedad contribuyan y se beneficien con el crecimiento de la economía” (BCRA, 2021). Esto produce una influencia negativa sobre el rubro de la empresa, dado que estas políticas impulsan al acceso a la financiación en el sector bancario con menores tasas de interés, promoviendo a los clientes a volcarse hacia otras opciones crediticias.

- *Factores económicos:*

La inflación en el país, hacia mitad del 2020 alcanzó el 18,9%, lo que afecta negativamente debido a que los trabajadores cuentan con menor poder adquisitivo. Sin embargo, para las empresas del sector crediticio puede representar un contexto favorable, ya que muchas personas requieren pagar en diferido o aprovechan para comprar en cuotas. Las variaciones significativas ocurridas en 2020 en lo que respecta a la tasa de empleo, la cual alcanzó el 42,2%, también afectan a la empresa de forma negativa, debido al incremento del nivel de morosidad de los clientes y a los cierres de cuentas por no poder afrontar su costo (INDEC, 2020).

- *Factores sociales:*

La actual pandemia de COVID-19 trajo aparejados numerosos cambios en los hábitos de consumo de las personas, las cuales se inclinaron hacia las compras virtuales

con tarjetas de crédito, adoptando el sistema de pago en cuotas que resulta conveniente por cuestiones inflacionarias. La bancarización de sueldos, planes y pensiones, contribuye al sector al inducir cambios de hábitos en la población, que según las proyecciones del INDEC (2021), alcanza los 46 millones de habitantes.

- *Factores tecnológicos:*

En la actualidad, se observa el impacto de las nuevas tecnologías en cuanto a que las empresas del rubro disponen de una serie de recursos que les permiten incrementar la rentabilidad de su negocio, como la posibilidad de contar con una tienda virtual donde ofrecer productos de manera online, el marketing digital a través de las redes sociales, y la optimización de los sistemas de seguridad de datos y de análisis del comportamiento crediticio de los clientes, donde siempre están surgiendo tecnologías de vanguardia, las cuales deben ser adoptadas por las empresas a fin de mejorar su gestión (BBVA, 2019).

- *Factores ecológicos:*

Las empresas del rubro están incrementando actualmente su compromiso con el medio ambiente, a causa de un creciente interés en la población por la ecología y por la responsabilidad social empresarial (RSE), por lo que se prioriza la adhesión a normas como la SA 8000, la cual sugiere mejoras en las condiciones de trabajo, la AA1000 que provee a las organizaciones una mejora en la sostenibilidad, la ISO 26000 que orienta a las organizaciones en cuanto a la RSE, la SGE 21 que implanta en las organizaciones un sistema de gestión ética y socialmente responsable, la UNE 165010 EX que busca dar respuesta “a la demanda social existente en relación a los impactos generados por sus actividades en la sociedad y en el medio ambiente; y por último, la Global Reporting Initiative (GRI), una herramienta “para la generación y comunicación de información sobre la actividad de la empresa” (Presuttari, 2016).

- *Factores legales:*

Las leyes que se consideran de injerencia en la gestión de las empresas del rubro, son: la Ley 27.401/18 sobre delitos vinculados a corrupción, la Ley 14.250/53 de Negociación Colectiva, y la Ley 25.326/94 y sus modificatorias, que regulan el Acceso a la Información Pública

Cinco Fuerzas Competitivas de Porter

El siguiente modelo permite determinar la rentabilidad del sector, lo cual se considera de importancia para poder analizar y medir sus recursos, potenciar sus fortalezas, y minimizar sus debilidades.

Poder de negociación de los clientes: Este rubro tiene como clientes tanto a personas físicas como a empresas, y se busca generar un trato diferencial y personalizado con estos, por lo cual se atienden sus consultas de manera online durante las 24 horas, y se interactúa con ellos por diferentes medios. A causa de la amplitud del mercado crediticio, su poder de negociación es alto.

Poder de negociación de los proveedores: Entre los proveedores de las empresas del rubro, cabe destacar los que proporcionan las materias primas, los uniformes de los colaboradores, los sistemas de Atención a Clientes y Liquidación de Resúmenes, y los que comercializan los plásticos para las tarjetas, además de quienes aportan los insumos de oficina. Aquellos relacionados al soporte técnico son indispensables para la operatoria de la empresa, por lo que suelen tener poder de negociación alto.

Amenaza de nuevos competidores: El crecimiento del mercado crediticio causado por el impacto de COVID-19 en la industria global, muestra oportunidades de desarrollo para el sector, relacionadas a las nuevas características de consumo, por lo cual la fuerza ejerce una influencia alta.

Amenaza de productos sustitutos: Se consideran productos sustitutos las tarjetas otorgadas para compras en supermercados o en otras cadenas internacionales, asociadas con entidades bancarias, como es el caso de Carrefour, La Anónima, Musimundo, las cuales se encuentran en auge en los últimos tiempos, representando una amenaza alta.

Rivalidad entre competidores: Además de la rivalidad entre las tarjetas de crédito más conocidas, como Visa, American Express y MasterCard, las cuales difieren apenas en el costo de financiación que ofrecen en 6 y 12 cuotas, cabe mencionar otras tarjetas existentes a nivel local, como Grupar, muy vigente en el interior; Tarjeta Fiel, instalada

en las zonas rurales de Córdoba; Finandino, reciente y en crecimiento; Tarjeta Cordobesa, actualmente aliada con Mastercard; la ex Kadicard, actual Cabal, del Banco Credicoop; y la Tarjeta Shopping, actualmente Tarshop, lo que demuestra la alta rivalidad entre los competidores del rubro.

Diagnóstico organizacional

Cadena de valor

Esta estrategia propuesta por Michael Porter (1985) permite comprender el comportamiento de los costos e identificar fuentes de ventajas competitivas, a partir de nueve actividades: las cinco primeras pertenecen a actividades primarias, y las cuatro restantes a actividades de apoyo.

Logística Interna: Naranja se abastece de empresas que le brindan servicios básicos como Elogas, Aguas cordobesas, EPEC, entre otras. Cuenta con 3400 colaboradores y los principales insumos que se utilizan son: el papel, los plásticos para tarjetas y bolsas, el tóner para las impresoras. Cuenta además con equipamiento informático compuesto por computadoras y software específicos.

Operaciones: Los nuevos empleados son capacitados para brindar la oferta de productos y servicios que se observan en la figura 1.

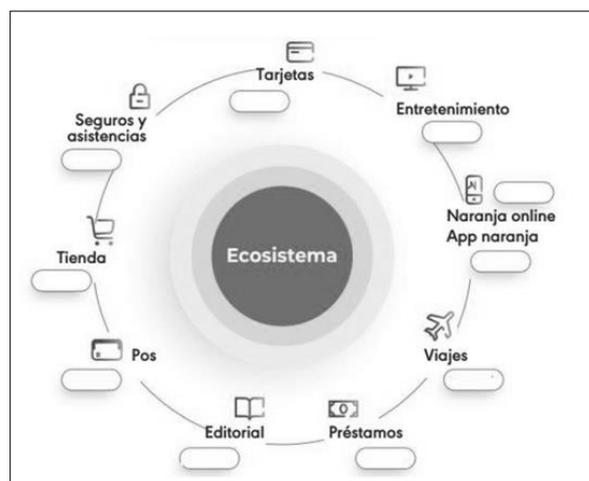


Figura 1. *Ecosistema de la empresa Naranja.* Naranja (2019)

A su vez, los clientes de Naranja son personas físicas mayores de 18 años, y comercios asociados entre los que se encuentran: Dexter, Walmart, Movistar, Aerolíneas Argentinas, y Cablevisión Fibertel. La atención online se realiza durante las 24 horas y en las sucursales en horario comercial. La metodología utilizada es *customer journeys*, la cual apunta a que el cliente obtenga la mejor experiencia con la marca.

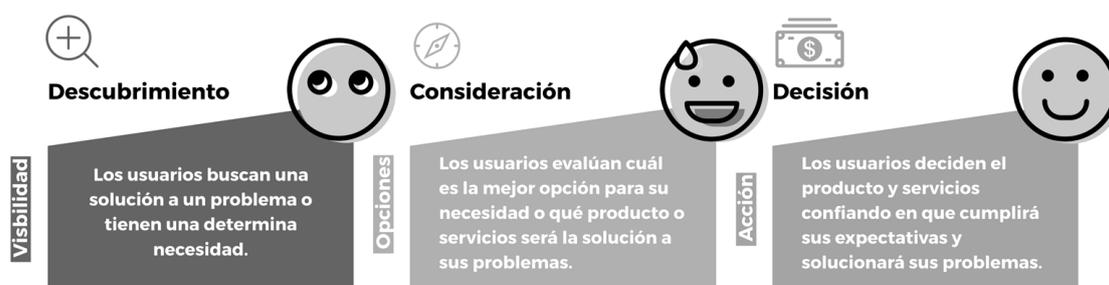


Figura 2. Metodología *customer journeys*. Núñez (2018)

Logística de Salida: El servicio de financiamiento es ofrecido a los clientes en base a la emisión de tarjetas de crédito de uso nacional e internacional. Entre las primeras, destacan “Naranja clásica”, “Naranja Oro” y “Naranja Teen”. De uso internacional se mencionan “Naranja Visa”, “Naranja Mastercard” y “Naranja American Express”.

Marketing y Ventas: La empresa emplea herramientas de *cross-selling* con el objeto de aumentar las ventas de determinados productos, las que desde 2020 se incrementaron en el canal digital (66%). También lleva adelante acciones que promueven la responsabilidad social empresarial como la campaña “Un gol, un potrero”, y ha sido Sponsor Oficial de la Selección Argentina de Fútbol hasta 2019.

Servicio post venta: Se basa en optimizar la experiencia del cliente, demostrando la eficiencia de la empresa y el crecimiento de la misma con base en la sustentabilidad. En la actualidad, la empresa trabaja en la creación de un equipo especializado en atención al cliente, un nuevo programa de seguimiento de envíos, mayor segmentación de la oferta de productos, y el desarrollo de App Naranja.

Abastecimiento: Los acuerdos de contratación que la empresa realiza con los proveedores, cuentan con “cláusulas enfocadas en aspectos éticos, sociales, laborales, de derechos humanos, medioambientales y técnicos” (Naranja, 2019), además de que estos deben

cumplir “con una serie de requisitos impositivos, tales como IVA, impuesto a las Ganancias, Ingresos Brutos e impuestos municipales, datos de facturación y bancarios”.

Infraestructura de la organización: La Visión de la empresa es “Que Naranja sea reconocida y admirada por la comunidad en general por su ética y transparencia en la gestión de su negocio”, mientras que la Misión consiste en “Implementar un programa permanente que establezca políticas que promuevan y aseguren una cultura de ética, transparencia y cumplimiento de la organización”. Entre los Valores, se destacan “Alegría del trabajo, Puertas abiertas, Mejora continua, y Pirámide invertida” (Naranja, 2019). En 2019 la empresa inauguró las primeras “Sucursales del Futuro”, adaptadas para trabajar con tablets, murales con videos interactivos, terminales de autogestión, rampas de acceso para personas que las necesiten, sanitarios adaptados y ascensores.

Dirección de recursos humanos: La cultura organizacional está basada en la flexibilidad, y desde el año pasado ha comenzado a organizar a sus colaboradores de manera novedosa, buscando adaptarse a las necesidades laborales que indujo el aislamiento por COVID-19. Implementó para ello un sistema de “Tribus” y “CoEs”, mediante equipos de colaboradores capaces de implementar soluciones en cada sector de la empresa. El organigrama de la organización se adjunta en la figura 3.

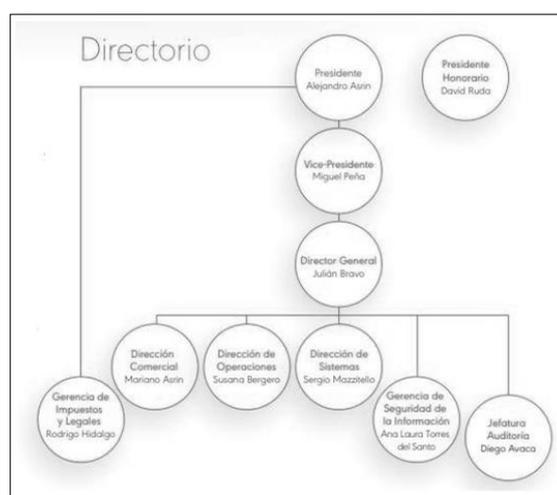


Figura 3. Organigrama. Naranja (2019)

Investigación y desarrollo: La empresa trabaja actualmente en el cumplimiento de gran parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible propuestos como metas para el 2030,

además de haber adoptado recientemente las Normas OWASP para Desarrollo Seguro, con el objeto de otorgar un mayor soporte a los sistemas de seguridad digital.

Como se puede observar, las actividades generadoras de valor se centran en la atención al cliente, descuidando la atención a los colaboradores y a otros aspectos operativos de la empresa, como la optimización de los sistemas de seguridad, la selección de proveedores, y las campañas de marketing, entre otros.

FODA

Esta herramienta analiza la situación de la organización, tanto en relación con el entorno como en la gestión interna de la misma

Tabla 1. Matriz FODA

Aspectos internos	
<i>Fortalezas</i>	<i>Debilidades</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Documentación de procesos que permite identificar entradas, salidas y departamentos que interactúan en estos. - Perfil activo de los colaboradores. - Desarrollo de trabajo en equipo, con alta disposición al aprendizaje. - Compromiso con el entorno social (RSE). 	<ul style="list-style-type: none"> - Aspecto cultural como reto a vencer. - Búsqueda de soluciones por costo, sin tomar en cuenta las necesidades reales. - Falta de comunicación entre áreas y responsables. - Falta de alineación entre la estrategia corporativa y la gestión de los recursos humanos. - Ausencia de una estrategia definida de marketing.
Aspectos externos	
<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Incremento de iniciativas internacionales de desarrollo sostenible (ODS). - Nuevas certificaciones y tendencias para la rendición de cuentas. - Aumento de creación de valor económico, social y ambiental. - Aprovechamiento del salto tecnológico y las nuevas tecnologías. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de adaptación a los cambios produce riesgo de descenso de rentabilidad. - Situación económica del país que puede afectar al consumo. - Políticas restrictivas del BCRA impactan en el uso del servicio por parte de los clientes.

Elaboración propia

Como se puede observar, la empresa cuenta con algunas fortalezas de importancia, como es el caso de los procesos documentados que permiten reducir las confusiones entre los empleados y con los clientes. Esto se ve beneficiado por el perfil activo que demuestran los colaboradores, quienes se muestran dispuestos al aprendizaje que surge ante la instalación de sistemas nuevos. Por otra parte, el compromiso con el entorno social que mantiene la empresa, le exige reducir el impacto ambiental utilizando insumos reciclables.

Sin embargo, también cabe mencionar numerosas debilidades, como la cultura de la empresa que la empuja hacia el sostenimiento de una tecnología tradicional, en vez de inclinarse por el uso de los actuales recursos de Big Data. A su vez, se observan dificultades comunicacionales entre las diferentes áreas y responsables, lo cual genera problemáticas internas que indefectiblemente se reflejan en el servicio brindado al cliente, lo que se suma a la falta de alineación entre la estrategia corporativa y la gestión de los recursos humanos, y a la ausencia de una estrategia definida de marketing.

Como oportunidades externas, la empresa podría aprovechar el incremento de iniciativas internacionales de desarrollo sostenible (ODS), las nuevas certificaciones y tendencias para la rendición de cuentas, el aumento de creación de valor económico, social y ambiental, y el salto tecnológico y las nuevas tecnologías propias de este milenio, apuntalando así su gestión sustentable.

Por último, cabe destacar que la falta de adaptación a los cambios puede convertirse en una amenaza al producir descenso en la rentabilidad, afectando al consumo ya retraído por la crisis económica, y de cara a la competencia ofrecida por los bancos y por las políticas restrictivas impuestas por el BCRA.

Análisis específico según el perfil profesional de la carrera

Matriz BCG

La matriz *Boston Consulting Group*, más conocida por sus siglas BCG, es una herramienta de utilidad para determinar cuáles son los productos que aportan mayor rentabilidad a la empresa (Máñez, 2019).

Tabla 2. Matriz BCG

<i>Estrella</i>	<i>Incógnita</i>
<p>Préstamos personales a través de canales digitales: La empresa debe invertir en la doble validación de identidad, lo que exige mayores costos informáticos. Sin embargo, las transacciones anuales crecieron solo un 7% durante 2019.</p>	<p>Naranja X y Naranja Pos son dos nuevos servicios que surgieron durante 2019. Naranja X ofrece productos digitales de pago, cobro y ahorro a clientes y no clientes de Naranja, mientras que Naranja Pos permite cobrar con cualquier tarjeta de débito, crédito o prepaga a comercios, profesionales independientes y a cualquier persona que necesite vender un producto o servicio (Naranja, 2019).</p>
<i>Vaca</i>	<i>Perro</i>
<p>Tienda Naranja: Plataforma de comercio electrónico donde se pueden adquirir productos ofrecidos por los Comercios Amigos. En 2020, este segmento duplicó su facturación, alcanzando los \$ 742 millones entre julio y septiembre, junto con la misma cantidad de visitas que durante todo el 2019. Al 30 de septiembre contó con 307 sellers activos que ofrecieron más de 58.000 productos.</p>	<p>Las ofertas de entretenimiento como HBO Go y Movieclub, ofrecen a los clientes importantes beneficios y descuentos (Naranja, 2019), sin representar grandes costos ni ganancias para la empresa.</p>

Elaboración propia

Marco Teórico

En el presente apartado se desarrollan los conceptos relacionados a la planificación estratégica, la cadena de valor y la cultura organizacional, los cuales se constituyen en temas centrales para este reporte de caso.

Planificación estratégica

La planificación estratégica “es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra” (Drucker, 1969, citado por Chiavenato, 2016, p.27).

En este sentido, Scaramussa et al. (2017) consideran que las herramientas de gestión son uno de los recursos más valiosos con los que cuenta la gerencia para la toma de decisiones, dado que son una gran ayuda para las medianas y pequeñas empresas que suelen entrar en una rutina de cumplimiento en el tiempo, sin mirar el futuro y considerando que las condiciones del mercado son estáticas. Por ende, hablar de un proceso de planificación estratégica requiere la determinación de un conjunto de actividades tendientes a definir las estrategias de un negocio, sus prioridades y la asignación de sus recursos.

En cuanto a la ventaja competitiva, se trata de una oportunidad que presenta una compañía respecto de sus competidores de igual sector. Esta ventaja tiene como objeto “permitir la toma de acciones ofensivas o defensivas frente a la industria, buscando generar el retorno sobre la inversión” (Porter, 2012). De acuerdo con este autor:

“La ventaja competitiva surge, fundamentalmente, del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, valor este que excede el costo de la empresa en crearlo. Valor es lo que los compradores están dispuestos a pagar.” (p.3)

La planificación estratégica, por lo tanto, puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización (David, 1990). Dueñas (2017) sugiere que los pasos a seguir para establecer una adecuada planificación, son los siguientes: definir y plasmar la misión y la visión, analizar el medio externo e interno, formular los planes y programas generales de acción, programar y evaluar los programas de acción propuestos, fijar las prioridades para la asignación de los recursos,

y elaborar el presupuesto. En acuerdo con este autor, Lozano (2002) identifica cuatro componentes: la misión, los objetivos, las estrategias, y el plan de cartera.

En cuanto a la información requerida, D'Alessio (2015) menciona que el planeamiento estratégico debe basarse en un análisis detallado de la situación actual externa e interna de la organización, que permita contar con los datos suficientes para establecer un plan adecuado a las necesidades y requerimientos de la empresa. Kotler et al. (2010), por su parte, consideran de relevancia las estrategias de innovación “para triunfar en el mercado o, simplemente, para sobrevivir”. Para ello, la planificación estratégica debe adaptarse a las condiciones financieras, productivas, y de mercado de la organización, pudiendo clasificar las diferentes estrategias como “ofensiva, defensiva, imitativa, dependiente, tradicional y oportunista o de nicho” (Cuatrecasas, 2000).

Cadena de valor

Porter (1985) estableció el modelo de cadena de valor con el objeto de generar valor a las empresas, en el cual incluyó las actividades de los proveedores, el canal de distribución, y los clientes, poniendo de relevancia los vínculos tanto horizontales (entre los aspectos internos de una empresa y sus actividades) como verticales (entre proveedores y clientes).

En opinión de Presutti y Mawhinney (2013), para lograr una gestión eficaz en la cadena de valor, es necesario transformar la mentalidad tradicional de las organizaciones, integrando los elementos comunes y centrándose en el cliente, para lo cual Crain y Abraham (2008, citados por Amadeo, 2019) consideran indispensable descubrir las necesidades estratégicas de cada cliente, identificar nuevas oportunidades comerciales, y fortalecer la relación cliente-empresa.

De esta manera, la cadena de valor se enfoca en el concepto de cada una de las actividades de la empresa, estén determinadas por los costos y por su utilidad, determinando el flujo de valor en pos de la interacción entre tres grupos claves: los clientes, los proveedores externos, y los departamentos involucrados en las actividades primarias y secundarias de la organización (Basu, 2017).

Cultura organizacional

Para Robbins (2004), la cultura organizacional consiste en “un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de

otras” (p.675). Estas características básicas, hacen referencia a la innovación, la atención a los detalles, la orientación hacia los resultados, la orientación hacia las personas, el grado en que las actividades se realizan en equipo, el nivel de competitividad de los colaboradores, y la estabilidad o *status quo*.

Por lo tanto, el autor sugiere que la cultura organizacional atañe a la forma en que los empleados perciben las características de la empresa, más allá de si estas les gustan o no. En este sentido, la cultura dominante expresa “los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización” (Robbins, 2004, p.676), aunque resulta posible la existencia de subculturas definidas por la división de departamentos y la separación geográfica.

En opinión de Ivancevich (2012), la importancia del concepto radica en que permite entender el comportamiento de individuos y grupos dentro de las organizaciones. Para este autor, la forma de modificar las creencias y valores de las personas consiste en “cambiar primero su comportamiento, haciendo que los empleados aprecien el valor inherente de comportarse en una forma nueva” (p.47). Para ello suelen utilizarse los mensajes culturales (anuncios, memorandos, rituales, relatos, vestimenta, entre otros), los cuales se suman a la socialización de los nuevos miembros y la eliminación de los miembros existentes que se desvían de la cultura, tal como se observa en la figura 4.

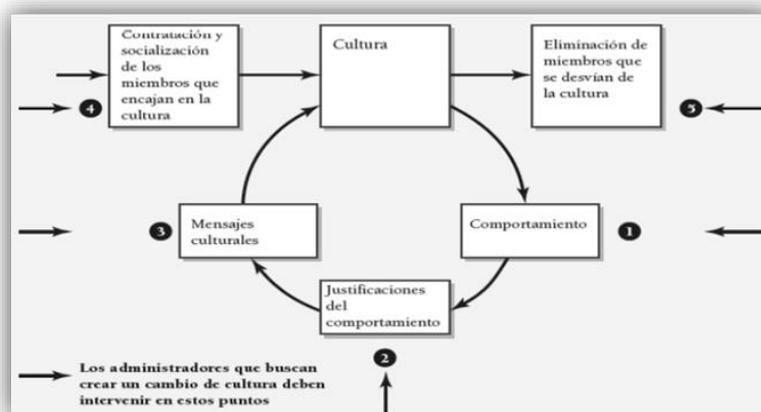


Figura 4. *Puntos de intervención para un cambio de cultura.* Ivancevich (2012).

Para este caso, se opta por la opinión de Presutti y Mawhinney (2013), quienes sugieren optimizar la cadena de valor integrando los elementos comunes y centrándose en el cliente, sin descuidar a los colaboradores y al resto de procesos que se detallan en la cadena de valor.

Diagnóstico y discusión

El alcance competitivo de una organización, consiste en adoptar una estrategia coordinada que permita lograr una ventaja competitiva, aprovechando las ventajas potenciales que posee la organización. En este sentido, no se trata únicamente de capturar la cuota de mercado, sino también en expandir la demanda total mediante la captación de nuevos usuarios, desarrollando nuevos usos para sus productos o servicios.

Para la formulación de la estrategia, por lo tanto, se realiza en primer lugar un análisis de las debilidades y fortalezas de los competidores, su estructura organizativa, y la implementación adecuada o no de su cadena de valor. Por otra parte, la información que aporta el FODA y otros análisis de la empresa, muestran la importancia de realizar los cambios necesarios ante la posibilidad de perder sus ventajas competitivas frente a los ámbitos de riesgo financiero, crediticio, operacional, reputacional, de marco regulatorio, y de protección de datos.

En este sentido, se comprobó en la literatura relevada que el modelo de cadena de valor creado por Porter (1985) permite generar valor a la empresa, aportando una ventaja competitiva derivada de la diferenciación en las actividades de apoyo y la disminución de costos en las actividades primarias. Asimismo, se observó que la competencia es importante en el rubro de servicios financieros, por lo cual la empresa debe acentuar su valor en lo que se refiere a la atención al cliente, incrementando acciones tendientes a la integración de canales de atención, y a la reducción de costos innecesarios, de una manera óptima.

Si bien la pandemia de COVID 19 ha impactado económica y socialmente a nivel global, el presenta año 2021 trae aparejada una mejora para el sector financiero caracterizado por las operaciones y gestiones online, donde el crecimiento del mercado crediticio en la industria global muestra oportunidades de desarrollo para el sector, relacionadas a las nuevas características de consumo.

Por ende, tras analizar los antecedentes existentes, se observa que numerosos autores consideran de relevancia el diseño de un plan de acción coordinado que favorezca la implementación de una estrategia que sostenga la innovación constante. De igual modo, se debe entrenar adecuadamente a los equipos de trabajo para un mayor aprovechamiento

de los recursos tecnológicos, modificando la estructura de la organización en línea con el crecimiento económico del país.

Cabe destacar que la empresa se ha confiado de su éxito y ha descuidado la capacidad de utilizar de la mejor manera los recursos de que dispone. Un ejemplo de ello es el poco incentivo brindado a los colaboradores y de la forma en que los administradores conciben la cultura organizacional, debido a lo cual la empresa no logró expandir sus mercados en otros países, tras dos intentos fallidos en República Dominicana y Perú.

Es por ello que, a fin de lograr una mejora en la rentabilidad en la empresa, se han revisado los seis ámbitos de riesgo que podrían afectar a la sustentabilidad de la organización, llegando a la conclusión de que las principales problemáticas se encuentran en el factor crediticio, el operacional, y la protección de datos que influye en el riesgo reputacional. El riesgo crediticio es importante a causa del tipo de negocio que la empresa desarrolla, dado que la gestión inadecuada de los sistemas de control o de cobranzas repercuten directamente en la rentabilidad de la empresa, por lo cual se deben destinar recursos a la adquisición del equipamiento y las acciones necesarias para su gestión.

Las falencias en los procesos internos generan costos innecesarios, lo cual puede evitarse o al menos disminuirse mediante la capacitación y motivación de los clientes internos. En caso contrario, la empresa podría estar perdiendo rentabilidad por mala gestión del recurso humano. En cuanto al riesgo de la protección de datos, las posibles fugas de información como la ocurrida en el mes de mayo de este año 2021, representan a su vez un riesgo reputacional que afecta a la percepción del valor de la empresa, por lo cual se hace necesario tomar medidas para evitarlas y/o prevenirlas, incorporando sistemas de seguridad actualizados y realizando la difusión correspondiente para informar a la población de los cambios operados en la empresa.

El diagnóstico realizado, justifica la implementación de una propuesta basada en la innovación, la optimización de la cadena de valor, y el cambio en la cultura organizacional de la empresa Naranja, con el objeto de adecuar la planificación estratégica en pos del logro de su misión o propósito.

Propuesta de implementación

La presente propuesta se basa en el modelo de cadena de valor creado por Porter en 1985, según el cual la diferenciación en las actividades de apoyo y la disminución de costos en las actividades primarias permite aportar una ventaja competitiva a la empresa.

Dado que la problemática observada mediante la aplicación de esta herramienta consiste en que las actividades generadoras de valor agregado que realiza la empresa se centran en la atención al cliente, descuidando la atención a los colaboradores y otros aspectos operativos de la empresa como la optimización de los sistemas de seguridad, la selección de proveedores en relación al costo, y las campañas de marketing, se puntualizará en estos aspectos atendiendo a la diferenciación por innovación.

Objetivo General

Incrementar en un 10% la rentabilidad de Tarjeta Naranja durante el año 2022 con respecto al presente año, mediante una estrategia de innovación que apunte a la diferenciación en los aspectos claves de su cadena de valor y genere un cambio en su cultura organizacional con respecto a la mirada hacia el cliente interno.

Justificación: La propuesta “Renovarse es crecer” pretende aumentar la competitividad de la empresa Naranja de esta manera, porque las más de 1700 empresas de 8 países diferentes consultadas en un estudio realizado por Boston Consulting Group (BCG), sostuvieron que la cultura organizacional y el compromiso continúan siendo determinantes de la motivación, productividad y retención de los empleados, además de que el 45% de sus ingresos se deben a la innovación (González, 2021).

Objetivos Específicos

- Reducir los costos operativos de la empresa Naranja en un 30% durante el año 2022.

Justificación: Optimizar los sistemas de seguridad y seleccionar los proveedores en relación al costo, además de motivar al personal para aumentar su compromiso, son acciones que permitirán reducir costos innecesarios en la empresa mediante la innovación estratégica (Macías, 2010).

- Optimizar las acciones de marketing que realiza la empresa en un 35% durante 2022.
Justificación: Tal como menciona Alcocer (2021), se trata de capturar adecuadamente las identidades con una oferta irresistible, luego realizar el seguimiento a los clientes potenciales, y finalmente solicitar a estos comentarios, acciones y referencias.
- Incrementar en un 35% la atención, capacitación y beneficios que se brindan a los clientes internos de la empresa Naranja durante 2022.
Justificación: Porter (1985) establece una jerarquía en cuanto a las fuentes de ventaja competitiva, distinguiendo como ventajas de orden superior las referidas a la diferenciación, debido a que requieren personal más especializado y con elevada formación, capacidad técnica interna, inversiones acumuladas y una adecuada cultura empresarial.

Alcance

La propuesta en desarrollo tiene como alcance la formulación e implementación de una estrategia de innovación y diferenciación en la empresa Naranja durante los meses de enero a julio del año 2022.

La misma está planteada para llevarse a cabo a nivel nacional, ya que la empresa opera en todo el país a través de 154 sucursales, 22 MUN (mini unidades de negocio), 20 receptorías, 4 stands o mini locales en paseos comerciales y 2 locales para operaciones virtuales, distribuidas en cada provincia de la Argentina.

Plan de Acción

Se llevarán a cabo tres planes, coincidentes con lo propuesto en los objetivos. El primero de ellos consiste en reducir los costos operativos de la empresa Naranja a través de la optimización de los sistemas de seguridad y la selección de proveedores (dado que el tercer objetivo hace referencia puntualmente a los clientes internos, la motivación al personal se analizará posteriormente). En el caso del segundo objetivo, este sugiere optimizar las acciones de marketing que realiza la empresa, mientras que el tercer objetivo hace referencia a incrementar la atención, capacitación y beneficios que se brindan a los clientes internos de la empresa Naranja.

1. Reducción de costos operativos

El enfoque moderno para la administración financiera sugiere la utilización del software como servicio (SaaS), como una evolución que apunta a satisfacer las demandas del mundo digital, donde la utilización de la nube permite mejorar las soluciones financieras y de ERP, enfrentar las presiones de la competencia, y desarrollar nuevos sistemas de administración que suministran fortaleza financiera para el futuro.

Por otra parte, las novedosas estrategias de *e-procurement* permiten optimizar el proceso de aprovisionamiento de las empresas con el objetivo de aumentar su competitividad mediante diferentes variables como las fluctuaciones del mercado, la calidad y negociación de los artículos, o el transporte y almacenamiento de estos. Asimismo, los criterios de selección y evaluación de proveedores deben basarse en la capacidad de los mismos para suministrar productos que se ajusten a los requisitos de la empresa, en este caso, asociados a su RSE con el cuidado del ambiente.

Para ello, se sugiere la incorporación de un sistema de administración financiera que priorice la seguridad de datos, junto con un sistema de ERP que permita implementar el *e-procurement*, la cual será llevada a cabo por personal idóneo en desarrollo de proyectos de software durante un plazo aproximado de tres meses.

Los pasos a seguir, son los siguientes:

- Análisis de costos de implementación, mantenimiento, soporte y actualizaciones necesarias durante el desarrollo del proyecto (ver Anexo 2).
- Alquiler del uso de una aplicación para la organización que funcione en una nube híbrida y donde puedan conectarse los usuarios a través de Internet.
- Incorporación de la infraestructura de la empresa (middleware, software y bases de datos) al centro de datos que manejará el proveedor del servicio, quien administrará el hardware y el software.
- Comprobación de la utilidad y la seguridad de la aplicación.

2. Optimización de las acciones de marketing

A fin de definir acciones a largo plazo, se sugiere implementar la técnica de triple amenaza de optimización de marketing, la cual consiste en probar dos anuncios al mismo tiempo, dos páginas de destino al mismo tiempo y dos procesos de ventas al mismo

tiempo, de manera de crear un crecimiento geométrico. Además, para conquistar los motores de búsqueda, es posible seguir tres pilares principales que permiten avanzar sobre la competencia rápidamente.

Estos consisten en ofrecer una “oferta irresistible” para captar clientes en redes sociales, realizar un seguimiento de clientes potenciales por e-mail o en forma telefónica, y solicitar comentarios y referencias en las redes sociales; dichas acciones estarán a cargo de la gerencia de marketing.

Es este caso, se sugiere realizar las siguientes acciones:

- Revisar la selección de KPIs de ventas más adecuados para acompañar los objetivos propuestos.
- Administrar las métricas de manera centralizada, para una mejor comparación de datos.
- Visualizar los datos obtenidos y compartirlos con el equipo de trabajo, poniendo especial atención en las tendencias estacionales y los eventos históricos específicos.
- Utilizar los datos obtenidos para realizar un seguimiento de clientes potenciales.

3. Incremento en la atención a los clientes internos

Contar con un liderazgo adecuado resulta clave para mantener a los empleados comprometidos con los objetivos de la organización. Dentro de las competencias que ayudan a desarrollar a los líderes, es posible mencionar el trabajo en equipo, la optimización de las capacidades personales y la consecución de logros y resolución de problemas.

Por otra parte, las estrategias de gestión de talento son de gran importancia en cuanto a la satisfacción de los empleados y a la forma en la que estos se comprometen con la empresa en la medida en que se sienten parte de ella. En este sentido, se buscará conocer si se brinda algún tipo de premio o reconocimiento, si se celebran fechas especiales, y si se ofrecen capacitaciones a los empleados.

Tras realizar una evaluación de las actuales estrategias de gestión de talento, buscando fomentar el mejoramiento continuo, desde el área de RRHH se ofrecerá una

capacitación en competencias de liderazgo y atención al público, y se apuntará a generar una mejora en la comunicación mediante la creación de un boletín de comunicados y de la realización de reuniones informativas.

Para ello, se llevarán a cabo 4 encuentros quincenales de 2hs cada uno, en los cuales se profundizará en las siguientes temáticas:

- 1° encuentro: Generación de un buen ambiente de trabajo, armonía y colaboración a partir de un adecuado liderazgo.
- 2° encuentro: Motivación, compromiso y valoración de los colaboradores, apuntando a fomentar su crecimiento personal y profesional.
- 3° encuentro: Comunicación eficaz, feedback y expresión colaborativa.
- 4° encuentro: Carrera profesional a partir de brindar el máximo potencial desde la valoración del líder.

Actividades

En el siguiente cuadro se explicita cómo se llevará al cabo cada una de las actividades, de qué manera, que instrumentos y herramientas se utilizarán, y quién las llevará a cabo.

Tabla 3. Acciones a desarrollar

Planes	Actividades	Recursos	Presupuesto	Responsables
1. Reducción de costos operativos	Incorporación de un sistema de administración financiera	Personal idóneo en desarrollo de proyectos de software.	\$1.187.290 (PMO Informática, 2018) Considerando una inflación del 300% (INDEC)	Gerente del área operativa. El cambio tendrá una duración de tres meses.
	Incorporación de un sistema de ERP (<i>Enterprise Resource Planing</i>)	Personal idóneo en desarrollo de proyectos de software.	Incluido en el presupuesto anterior	Gerente del área operativa y personal idóneo en compras.

	Selección de proveedores conforme a criterios y consideraciones de RSE	Personal del área de compras. Información actualizada de proveedores	\$163.000 mensuales según Glassdoor (2021a)	Gerente de compras.	
2.	Optimización de las acciones de marketing	Ofrecer una “oferta irresistible” para captar clientes en redes sociales.	Personal del área de marketing, computadora, internet.	\$116.000 mensuales según CPCE (2019) Considerando una inflación del 177% (INDEC)	Gerente de Marketing
		Realizar un seguimiento de clientes potenciales por e-mail o en forma telefónica.	Personal de marketing, , línea telefónica, base de datos	\$116.000 mensuales según CPCE (2019)	Gerente de Marketing
		Solicitar comentarios y referencias en las redes sociales.	Personal de marketing, computadora, internet	\$116.000 mensuales según CPCE (2019)	Gerente de Marketing
3.	Incremento en la atención a los clientes internos	Evaluar las actuales estrategias de gestión de talento	Personal de RRHH	\$226.000 mensuales según Glassdoor (2021b)	Gerente de RRHH
		Capacitación en competencias de liderazgo y atención al público.	Personal de RRHH	\$226.000 mensuales según Glassdoor (2021b)	Gerente de RRHH

Crear un boletín de comunicados y realizar reuniones informativas.	Mail, carteleras, buzones de sugerencias, reuniones, whatsapp, etc.	\$226.000 mensuales según Glassdoor (2021b)	Gerente de RRHH
TOTAL		\$2.376.290	

Diagrama de Gantt

En la tabla 4 se incluye un Diagrama de Gantt donde se puede observar el tiempo estimado para cada una de las acciones mencionadas:

Tabla 4. Diagrama de Gantt

Planes	Acciones	Año 2022						
		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
1. Reducción de costos operativos	Análisis de costos de implementación, mantenimiento, soporte y actualizaciones necesarias durante el desarrollo del proyecto.							
	Alquiler del uso de una aplicación para la organización que funcione en una nube híbrida y donde puedan conectarse los usuarios a través de Internet.							
	Incorporación de la infraestructura de la empresa (middleware, software y bases de datos) al centro de datos que manejará el proveedor del servicio, quien administrará el hardware y el software.							
	Comprobación de la utilidad y la seguridad de la aplicación.							

	Selección de proveedores conforme a criterios y consideraciones de RSE							
2. Optimización de las acciones de marketing	Ofrecer una “oferta irresistible” en redes sociales.							
	Revisar la selección de KPIs de ventas más adecuados para acompañar los objetivos propuestos.							
	Administrar las métricas de manera centralizada, para una mejor comparación de datos.							
	Visualizar los datos obtenidos y compartirlos con el equipo de trabajo, poniendo especial atención en las tendencias estacionales y los eventos históricos específicos.							
	Realizar un seguimiento de clientes potenciales.							
	Solicitar comentarios y referencias.							
3. Incremento en la atención a los clientes internos	Evaluar y mejorar las actuales estrategias de gestión de talento.							
	Capacitar en competencias de liderazgo y atención al público.							
	1º encuentro: Generación de un buen ambiente de trabajo, armonía y colaboración a partir de un adecuado liderazgo.							
	2º encuentro: Motivación, compromiso y valoración de los colaboradores, apuntando a							

fomentar su crecimiento personal y profesional.								
3° encuentro: Comunicación eficaz, feedback y expresión colaborativa.								
4° encuentro: Carrera profesional a partir de brindar el máximo potencial desde la valoración del líder.								
Crear un boletín de comunicados y realizar reuniones informativas.								

Elaboración propia

Evaluación

La evaluación del impacto de la propuesta podrá realizarse hacia el final del ejercicio 2022, comparando la rentabilidad con respecto al balance del año anterior. Asimismo, es posible realizar un análisis del ROI considerando el beneficio esperado, estimado en un 10% de aumento en la rentabilidad.

Según la información aportada por la empresa, este aumento asciende a **\$4.087.555**, mientras que el costo de la propuesta se estima en **\$2.376.290**. Según la fórmula de ROI, el cálculo quedaría determinado como **\$4.087.555 - \$2.376.290** dividido **\$2.376.290 x 100 = 72%**, lo cual indica que la propuesta es viable dado que es mayor al 60%. Los flujos de caja para el año 2022 y 2023 se adjuntan en el Anexo 3.

El cálculo de VAN se realiza calculando una inversión de \$2.376.290, con un flujo de caja para el año 1 de \$4.087.555 y para el año 2 de \$10.314.824, lo que genera un total de \$9.496.227, por lo cual la TIR asciende a 211%.

Conclusiones

El presente trabajo se orientó hacia la implementación de una propuesta basada en la innovación, la optimización de la cadena de valor, y el cambio en la cultura organizacional de la empresa Naranja, con el objeto de generar valor a la empresa, aportando una ventaja competitiva derivada de la diferenciación en las actividades de apoyo y la disminución de costos en las actividades primarias.

Tras observar que la problemática que presenta la empresa se relaciona con seis ámbitos de riesgo que podrían afectar a la sustentabilidad de la organización, se consideró de importancia revisar los mismos, a fin de lograr una mejora en la rentabilidad en la empresa, dando sentido de esa manera a este reporte de caso.

El impacto de la implementación podrá realizarse hacia el final del ejercicio 2022, comparando la rentabilidad con respecto al balance del año anterior. Asimismo, la realización de un análisis del ROI considerando el beneficio esperado, ofrece un valor positivo para la evaluación de la propuesta, otorgando un porcentaje que la vuelve viable.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que, de no hacer los cambios necesarios, la empresa podría perder su ventaja competitiva, siendo absorbida por la competencia, como ha ocurrido con otras empresas del rubro. Por ende, se tomó en consideración que el modelo de cadena de valor creado por Porter (1985) podría generar valor a la empresa mediante la diferenciación en las actividades de apoyo y la disminución de costos en las actividades primarias, por lo cual la empresa debe acentuar su valor en lo que se refiere a la atención al cliente, incrementando acciones tendientes a la integración de canales de atención, y a la reducción de costos innecesarios, de una manera óptima.

De igual modo, se debe entrenar adecuadamente a los equipos de trabajo para un mayor aprovechamiento de los recursos tecnológicos, modificando la estructura de la organización en línea con el crecimiento económico del país, y disminuyendo los costos innecesarios mediante la capacitación y motivación de los clientes internos.

De este modo, se espera poder aumentar la rentabilidad de la organización, mejorando la gestión del recurso humano, disminuyendo el riesgo en la protección de datos, y de este modo, descartando el riesgo reputacional que podría afectar a la percepción del valor de la empresa.

Se espera que la contribución de este reporte de caso pueda ser aplicada a otras empresas del rubro que se encuentren en situaciones similares, apuntando a su innovación, la optimización de su cadena de valor y el análisis de su cultura organizacional, con el objeto de adecuar la planificación estratégica en pos del logro de su misión o propósito. Por lo tanto, la relevancia de la implementación de esta planificación estratégica, se observa en que favorece el cumplimiento de los objetivos de la organización, aporta mayor eficiencia y eficacia en las operaciones, y genera beneficios para el crecimiento y expansión de la empresa.

Nuevas discusiones no incluidas en el reporte de caso

Con el objeto de articular los elementos clave de la innovación, se hace posible integrar los mismos en procesos particulares cuya gestión puede exigir el desglose en distintos procesos empresariales, los cuales alcanzan un valor real cuando se relacionan unos con los otros.

Siguiendo a Mathison et al. (2007), se sugieren aquí cuatro procesos empresariales que pueden mejorar el rendimiento de un negocio: estrategia tecnológica, adquisición de tecnología, desarrollo de nuevos productos e innovación de procesos. Estos cuatro procesos tienen que funcionar en paralelo para conseguir una eficacia y eficiencia óptimas. A su vez, pueden ser considerados como dos parejas, en un proceso simbiótico:

- Dos de ellos pueden estar conectados con la innovación como resultado (Desarrollo de nuevos productos e Innovación de procesos)
- Los otros dos suelen ser necesarios para que los primeros tengan éxito: (Desarrollo de una estrategia tecnológica y Adquisición de tecnología)

Los dos primeros procesos se encuentran centrados en la aplicación o explotación de la tecnología, mientras que el segundo grupo está sustentado en la planificación y la ejecución de la generación de tecnología y de la capacidad tecnológica del negocio. Por ende, los cuatro procesos no pueden ser gestionados de forma aislada, sino que deben ser soportados por la infraestructura del negocio, y deben ser conducidos por una visión de liderazgo y de instinto empresarial.

Como se puede observar, a medida que las empresas aumentan en tamaño y complejidad, las prácticas de gestión requieren una mayor sofisticación para resultar de utilidad, lo cual debe tenerse en cuenta para lograr el éxito esperado.

Bibliografía

- Alcocer, V. (2021). *6 estrategias para optimizar la inversión de marketing*. Merca2.0. Recuperado de <https://www.merca20.com/6-estrategias-para-optimizar-la-inversion-de-marketing/>
- Amadeo, K. (2019). *¿Qué es la ventaja competitiva? Tres estrategias que funcionan*. Recuperado de <https://n9.cl/36f>
- Ambastha, M. y Momaya, K. (2004). Competitiveness of firm: Review of theory, frameworks, and models. *Singapore Management Review*, 1(26), 45-61.
- Barrios-Hernández, K., Contreras-Salinas, J. A. y Olivero-Vega, E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la Competitividad Organizacional. *Información tecnológica*, 30(2), 103-114.
- Basu, R. (2017). *Gestión de cadenas de suministro de proyectos*. United Kingdom: Routledge.
- BBVA (2019). Cinco estrategias de omnicanalidad para la transformación digital. BBVA. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/cinco-estrategias-omnicanalidad-la-transformacion-digital/>
- BCRA (2021). Informe de Inclusión Financiera. Mayo de 2021. *Banco Central de la República Argentina*. Recuperado de http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/IIF_012021.pdf
- Carranza, J.P. (19/5/2021). El sitio de Tarjeta Naranja sufrió un ataque informático. *La Voz*. Recuperado de <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/hackearon-el-sitio-de-tarjeta-naranja/>
- Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica*. México: McGraw Hill.
- CPCE (2019). *Honorarios Profesionales*. Consejo Profesional de Ciencias Económicas. Recuperado de <https://www.cpcesfe2.org.ar/wp-content/uploads/2018/12/01-01-2019-Honorarios-Minimos-Sugeridos.pdf>
- Cuatrecasas, L. (2000). *Organización de la producción y dirección de operaciones. Sistemas actuales de gestión eficiente y competitiva*. Madrid: Ramón Areces S.A
- D'Alessio, F. (2015). *Proceso estratégico un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.
- David, F. (1990). *La gerencia estratégica*. Bogotá: Ed. Legis.

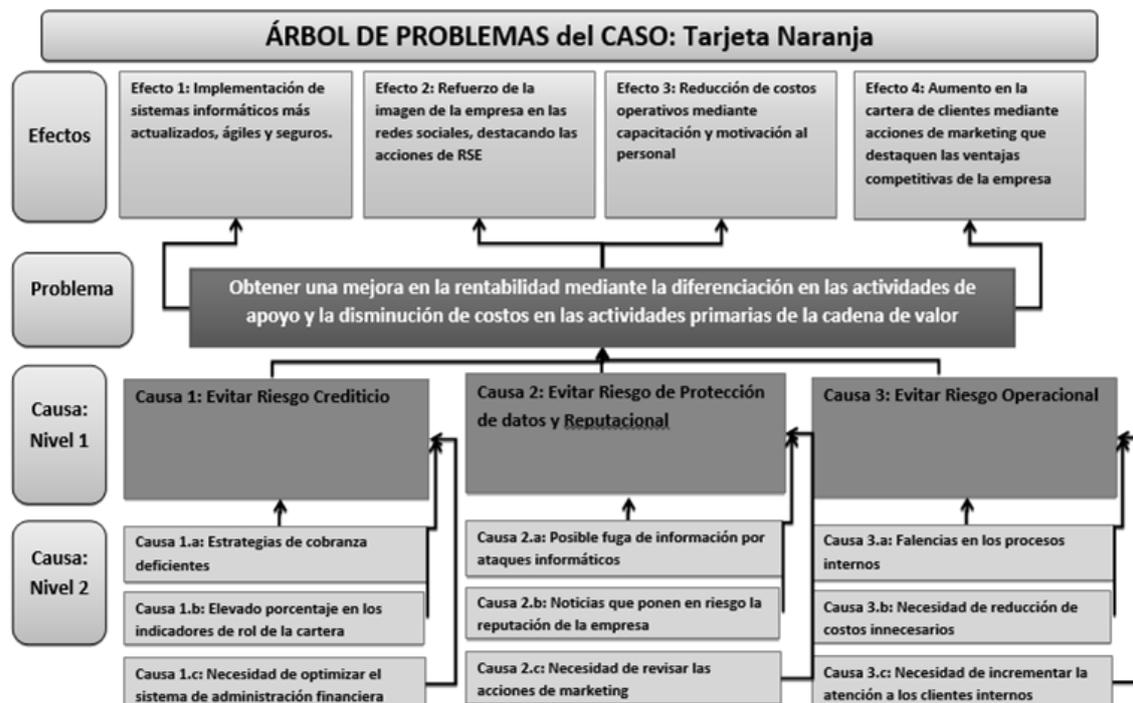
- Dueñas, J.L. (2017). *Estudio del impacto de la planificación estratégica y del entorno empresarial mediante la utilización de las cinco fuerzas de Porter que moldean la estrategia como factores competitivos de las mypes*. Recuperado de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/9332>
- EvaluandoERP.com (2021). *¿Cuál es el costo de un ERP?* Recuperado de <https://www.evaluandoerp.com/software-erp/costo-erp/>
- Glassdoor (2021a). *¿Cuánto gana un Gerente De Compras?* Recuperado de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/gerente-de-compras-sueldo-SRCH_KO0,18.htm
- Glassdoor (2021b). *¿Cuánto gana un Gerente De Recursos Humanos?* Recuperado de https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/gerente-de-recursos-humanos-sueldo-SRCH_KO0,18.htm
- Goel, A., Rana, G. y Rastogi, R. (2010). Knowledge management as a process to develop sustainable competitive advantage. *South Asian Journal of Management*, 17(3), 104.
- González, O. (2021). *La ventaja competitiva más relevante para tu empresa en 2021*. Líder. Recuperado de <https://www.liderempresarial.com/la-ventaja-competitiva-mas-relevante-para-tu-empresa-en-2021/>
- INDEC (2020). Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Primer trimestre de 2020. *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim20AF03C1677F.pdf
- INDEC (2021). Proyecciones. Población estimada en base al Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010. *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/pais/poblacion/proyecciones>
- InfoLeg (2021). *Información Legislativa y Documental*. Recuperado de <http://www.infoleg.gob.ar/>
- Infonegocios (2014). *El efecto Ruda no se puede clonar: Tarjeta Naranja también se retira de Perú*. Recuperado de <https://infonegocios.info/no-publicar/el-efecto-ruda-no-se-puede-clonar-tarjeta-naranja-tambien-se-retira-de-peru>
- Ivancevich, J. M. (2012). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw Hill.

- Jurevicius, O. (2013). Análisis de la cadena de valor. *Strategic Management Insight*. Recuperado de: <https://strategicmanagementinsight.com/tools/value-chain-analysis.html>
- Kotler, P., Berger, R. y Bickhoff, N. (2010). *The Quintessence of Strategic Management What you really need to know to survive business*. Berlin: Springer.
- Lozano, A. (20/9/2002). *La planificación estratégica*. Gestipolis. Recuperado de <https://www.gestipolis.com/la-planificacion-estrategica/>
- Macías, M. (2010). *La innovación como ventaja competitiva*. Advenio. Recuperado de <https://advenio.es/la-innovacion-como-ventaja-competitiva/>
- Máñez, R. (2019). Qué Es La Matriz BCG Y Para Qué Sirve. *Escuela Marketing and Web*. Recuperado de <https://escuela.marketingandweb.es/matriz-bcg/>
- Martínez, D. y Milla, A. (2005). *Elaboración de un plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Díaz de Santos.
- Martínez-Arroyo, J., Valenzo-Jiménez, M. A. y Zamudio-De La Cruz, A. G. (2019). La gestión de la cadena de valor en un entorno competitivo y cambiante. *Signos*, 11(1), 55-70.
- Naranja (2019). *Reporte de sustentabilidad 2019*. Recuperado de <https://bit.ly/3h9ufBO>
- Núñez, V. (2018). *¿Qué es el Customer Journey y cómo puedes crearlo para tu negocio?* Recuperado de <https://vilmanunez.com/customer-journey/>
- PMO Informática (2018). *Ejemplos de estimación de costos de un proyecto de software*. Recuperado de <http://www.pmoinformatica.com/2018/03/ejemplos-de-estimacion-de-costos-de-un-proyecto-de-software-COSMIC.html>
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva*. Toronto: The Free Press.
- _____ (2012). *Lo esencial en la gestión empresarial*. Barcelona: Profit.
- Presuttari, L. (2016). *Importancia de la Responsabilidad Social Empresarial*. (Tesis de Grado para acceder al título de Contador Público). Universidad Siglo 21, Córdoba, Argentina. Recuperado de <https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/13053>
- Presutti, W. y Mawhinney, J. (2013). *Comprender la dinámica de la cadena de valor*. New York: Business Expert Press.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.

- Ruiz-Franco, A.M. y Ladino-Hernández, G.N. (2017). *Análisis de la cultura organizacional y su influencia en la competitividad en el marco del proceso de internacionalización de la empresa Industrias Alimenticias El Trébol*. (Trabajo de Grado para optar al título de Administrador de Empresas). Unidad Central del Valle del Cauca, Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Tuluá, Valle, Colombia.
- Scaramussa, S. A., Reisdorfer, V.K. y Ribeiro, A.A. (2017). La contribución del Balanced Scorecard como instrumento de gestión estratégica en el apoyo a la gerencia. *Revista Visión de Futuro*, 21(14). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7408098.pdf>
- Vergara, O., Acevedo, Á, y González, Y. (2019). Marketing Responsable: Ventaja Distintiva en la Cadena de Valor de las Organizaciones. *Journal of Management & Business Studies*, 1(1), 44-74.
- Vivar-Astudillo, A.Y., Erazo-Álvarez, J.C. y Narváez-Zurita, C.I. (2020). La cadena de valor como herramienta generadora de ventajas competitivas para la Industria Acuícola. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria KOINONIA*, 5(10), 1-30.

Anexos

Anexo 1: Árbol de problemas



Elaboración propia

Anexo 2: Presupuestos

	Caso 1	Caso 2	Caso 3	Caso 4
Grado de complejidad				
	Baja	Mediana	Baja	Alta
Licencias de software aplicativo	13.61%	18.77%	17.23%	25.12%
Licencias de software de infraestructura	-	-	12.53%	-
Implementación	54.42%	37.42%	19.63%	45.47%
Hardware	16.33%	20.04%	11.96%	-
Customización	2.04%	-	-	-
Mantenimiento a 5 años	13.61%	16.90%	38.75%	25.12%
Capacitación	-	6.51%	-	4.29%
Incidencia en la facturación	12.67%	2.33%	2%	2.03%



Análisis de costos de implementación de un ERP. EvaluandoERP.com (2021).

www.pmoinformatica.com/2018/03/ejemplos-de-estimacion-de-costos-de-un-proye

Determinar el costo por unidad de medida

Para determinar cuánto cuesta desarrollar cada punto de función se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Costo por punto de función} = \text{Costo mes del equipo de trabajo} / \text{puntos de función del mes}$$

Retomando nuestro ejemplo:

$$\text{Costo por punto de función} = 19.800 \text{ USD} / 23 \text{ puntos de función} = 860,87 \text{ USD} / \text{Punto de función}$$

Ejemplo de estimación de costos de un proyecto de software

Una vez que contamos con la medición del tamaño del software y el costo por unidad de medida, podemos determinar el costo del proyecto de software usando la siguiente fórmula:

$$\text{Costo de un proyecto de software} = \text{Tamaño del software} \times \text{Costo por punto de función}$$

En nuestro ejemplo de estimación de costos de un proyecto de software lo determinamos de la siguiente forma:

$$\text{Costo del proyecto de software} = 19 \text{ CFP} \times 860,87 \text{ USD}$$

$$\text{Costo del proyecto de software} = 16.356,53 \text{ USD}$$

Estimación de costos de un proyecto de software. PMO Informática (2018).



HONORARIOS PROFESIONALES

Vigencia: 1 DE ENERO 2019

Según texto Ley N° 6.854

Los honorarios aquí establecidos son orientativos, pudiendo el profesional pactar libremente los mismos, de acuerdo a la naturaleza e importancia de la tarea realizada.

Arancel mínimo por actuación profesional: \$ 4.610

Valor de la hora profesional: \$ 1.360

Honorarios Profesionales. CPCE (2019).

glassdoor

Sueldos De Gerente De Recurso Argentina

Sueldos Entrevistas

¿Cuánto gana un Gerente De Recursos?

Confianza baja

\$ 350.418 /mes No hay suficientes informes com

Sueldo base promedio \$269 K

Honorarios Gerente De Recursos Humanos. Glassdoor (2021b).

Anexo 3: Flujos de caja

	Año 2022												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
INGRESOS													
Ventas	730.000	750.300	760.600	780.100	795.000	800.200	830.600	845.700	860.500	880.000	930.230	1.193.017	10.156.247
Incremento de ventas	109.500	112.545	114.090	117.015	119.250	120.030	124.590	126.855	129.075	132.000	139.535	178.953	1.523.437
Disminución de costos	67.835	70.685	67.835	67.835	70.685	67.835	70.685	70.685	67.835	67.835	70.685	67.835	828.272
Total Ingresos	907.335	933.530	942.525	964.950	984.935	988.065	1025875	1043240	1057410	1079835	1140450	1439805	12.507.956
EGRESOS													
Costos de producción	175.600	175.600	175.600	175.600	175.600	175.600	175.600	175.600	175.600	175.600	175.600	175.600	2.107.200
Costos de comercialización	105.000	116.840	105.000	105.000	116.840	105.000	116.840	116.840	105.000	105.000	116.840	105.000	1.319.200
Gastos administrativos	79.825	79.825	79.825	79.825	79.825	79.825	79.825	79.825	79.825	79.825	79.825	79.825	957.900
Otros	15.040	15.040	15.040	15.040	15.040	15.040	15.040	15.040	15.040	15.040	15.040	15.040	180.480
Propuesta	41.815	41.815	57.000	57.000	57.000	400.000	400.000						1.054.630
Total Egresos	417.280	429.120	432.465	432.465	444.305	775.465	787.305	387.305	375.465	375.465	387.305	375.465	6.219.410
UTILIDAD BRUTA	490.055	504.410	510.060	520.645	540.630	212.600	238.570	655.935	681.945	704.370	753.145	1.064.340	6.288.546
IMPUESTO A GANANCIAS	171.519	176.543	178.521	182.225	189.220	74.410	83.499	229.577	238.680	246.529	263.600	372.519	2.200.991
UTILIDAD NETA	318.536	327.867	331.539	338.420	351.410	138.190	155.071	426.358	443.265	457.841	489.545	691.821	4.087.555

	Año 2023												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
INGRESOS													
Ventas	1.267.400	1.296.100	1.187.425	1.318.504	1.358.600	1.425.800	1.482.113	1.518.422	1.610.900	1.682.201	1.745.000	1.904.201	17.796.666
Incremento de ventas	201.800	154.650	172.504	168.300	174.213	172.108	176.200	178.323	179.450	182.100	184.260	178.953	2.122.861
Disminución de costos	67.835	84.102	67.835	72.456	77.980	72.853	75.625	78.400	75.820	79.560	80.920	79.602	912.988
Total Ingresos	1.537.035	1.534.852	1.427.764	1.559.260	1.610.793	1.670.761	1.733.938	1.775.145	1.866.170	1.943.861	2.010.180	2.162.756	20.832.515
EGRESOS													
Costos de producción	189.950	189.950	189.950	189.950	189.950	189.950	189.950	189.950	189.950	189.950	189.950	189.950	2.279.400
Costos de comercialización	105.000	128.430	120.160	120.160	116.840	120.160	124.520	120.160	120.160	120.160	124.400	128.430	1.448.580
Gastos administrativos	89.635	89.635	89.635	89.635	89.635	89.635	89.635	89.635	89.635	89.635	89.635	89.635	985.985
Otros	22.690	22.690	22.690	22.690	22.690	22.690	22.690	22.690	22.690	22.690	22.690	22.690	249.590
Total Egresos	407.275	318.380	422.435	422.435	419.115	422.435	426.795	422.435	422.435	422.435	426.675	430.705	4.963.555
UTILIDAD BRUTA	1.129.760	1.216.472	1.005.329	1.136.825	1.191.678	1.248.326	1.307.143	1.352.710	1.443.735	1.521.426	1.583.505	1.732.051	15.868.960
IMPUESTO A GANANCIAS	395.416	425.765	351.865	397.889	417.087	436.914	457.500	473.449	505.307	532.499	554.227	606.218	5.554.136
UTILIDAD NETA	734.344	790.707	653.464	738.936	774.591	811.412	849.643	879.262	938.428	988.927	1.029.278	1.125.833	10.314.824