
Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Administración

Planificación Estratégica para Tarjeta Naranja

Guido Robleda

DNI 32290142

Legajo VADM14412

Profesor Carlos Vittar

Año 2022

Resumen

El presente trabajo final de grado sobre la empresa Naranja S.A., brinda por medio de un análisis detallado como lograr el aumento de la rentabilidad de la mencionada empresa por medio de una planificación estratégica de penetración de mercado con base en la diferenciación de los servicios que ofrece. Se realiza un estudio desde los inicios de Naranja recorriendo toda su trayectoria, poniendo de manifiesto sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Además, se determinan objetivos generales y específicos con sus correspondientes planes para alcanzarlos y sumado a esto se detallan todos los indicadores que fueron evaluados para alcanzar la rentabilidad deseada.

Se puede apreciar que la empresa Naranja S.A. tiene el potencial para seguir creciendo, satisfaciendo con gran eficiencia las demandas del mercado.

Palabras clave: planificación estratégica – penetración de mercado – diferenciación – rentabilidad – objetivos

Abstract

The present final degree work on the company Naranja S.A., provides through a detailed analysis how to increase the profitability of the aforementioned company through strategic planning of market penetration based on the differentiation of the services it offers. A study is carried out from the beginning of Naranja covering its entire trajectory, highlighting its strengths, weaknesses, threats and opportunities. In addition, general and specific objectives are determined with their corresponding plans to achieve them and in addition to this, all the indicators that were evaluated to achieve the desired profitability are detailed.

It can be seen that the company Naranja S.A. It has the potential to continue growing, satisfying the demands of the market with great efficiency.

Keywords: strategic planning – market penetration – differentiation – profitability – objective

Índice de Contenido

Introducción	1
Análisis de Situación	4
<i>Macroentorno (Análisis PESTEL)</i>	4
<i>Microentorno (Cinco Fuerzas de Porter)</i>	8
<i>Cadena de Valor</i>	9
<i>Análisis FODA</i>	13
<i>Matriz BCG</i>	14
Marco Teórico	15
Diagnóstico	19
Plan de Implementación	20
<i>Objetivo General</i>	20
<i>Objetivos Específicos</i>	20
<i>Alcance:</i>	21
<i>Acciones específicas:</i>	22
<i>Presupuestos</i>	29
<i>Diagrama de Gantt</i>	30
<i>Flujo de Fondo</i>	31
Conclusiones y Recomendaciones	32
Bibliografía	34
Anexos	37

Índice de Tablas

Tabla 1 – Plan de Acción 1	22
Tabla 2 – Análisis de los Recursos Financieros para Plan de Acción 1	22
Tabla 3 – Plan de Acción 2	25
Tabla 4 – Análisis de los Recursos Financieros para Plan de Acción 2	25
Tabla 5 – Plan de Acción 3	26
Tabla 6 – Análisis de los Recursos Financieros para Plan de Acción 3	27
Tabla 7 – Presupuesto Anual Plan de Acción 1	29
Tabla 8 – Presupuesto Anual Plan de Acción 2	29
Tabla 9 – Presupuesto Anual Plan de Acción 3	30
Tabla 10 – Diagrama de Gantt	30
Tabla 11 – Flujo de Fondo	31

Introducción

Se realiza un análisis detallado de la empresa Naranja S.A. con el objetivo de implementar una planificación estratégica para lograr de manera eficiente aumentar la rentabilidad de esta por medio de una estrategia de penetración de mercado con base en la diferenciación de los servicios que ofrece.

Es una empresa de trayectoria que comenzó en Córdoba, Argentina, en el año 1985 y se brindaba como medio de pago de cuentas corrientes de la casa de deportes Salto 96, la cual estaba ubicada en la misma ciudad.

Una década más tarde se sumó el accionista Banco Galicia, quien ayudó en la expansión por el país y junto con ello aumentar la oferta de beneficios y planes para los usuarios. Entre los años 1998 y 2005 se crearon alianzas con Visa, Mastercard y American Express, lo cual permitió a los usuarios hacer uso de la tarjeta en todo el mundo.

Posteriormente cambiaron su identidad en el año 2017 y comenzaron a llamarse Naranja S.A., buscando expandir su portafolio de productos y poder brindar a sus clientes soluciones financieras y no financieras.

Llegado el año 2018 la empresa consigue fusionarse con Tarjeta Nevada, alcanzando a operar en San Juan y Mendoza y de esta manera concretar la cobertura en todo el país.

En el año 2019 implementó un proceso de transformación, convirtiéndose en un ecosistema de productos y servicios interconectados en base al fortalecimiento de su negocio digital. Incursionó con las primeras Sucursales del Futuro, un modelo nuevo para la atención de los clientes.

Celebraron el lanzamiento de Naranja X, su Fintech. Con esto, dieron un salto al futuro de los nuevos negocios digitales y durante mayo del 2021 la empresa anunció que se convertirán en un banco digital, permitiéndole tener licencia financiera, lo cual habilita a todos los clientes la posibilidad de realizar plazos fijos, comprar dólares, comprar cripto e invertir.

Algunos de sus principales objetivos son la mejora continua de la experiencia percibida por sus clientes y la ampliación de la oferta de sus productos y servicios a partir de la evolución digital.

Entre otros productos y servicios ofrece: Tarjetas, Viajes, Préstamos, Seguros, Pos (Point of sale), Tienda y Naranja X.

Naranja S.A. cuenta con más de 30 años de trayectoria y opera en todas las provincias del país con un total de 238 sucursales. Su progreso se debe al análisis regular de sus propios procesos y que los mismos sean llevados a cabo de una manera eficiente, basando la estandarización de dichos procesos a través de una metodología de mejora continua en los mismos, donde también se aprecia como la empresa está enfocada en el servicio de los clientes enfatizando la experiencia, responsabilidad y formación (Naranja, 2019).

Es importante mencionar que Naranja S.A. presenta algunas debilidades que la condicionan tales como una alta tasa de interés en comparación a la competencia, productos con baja o nula rentabilidad y una considerable cantidad de morosos entre otras.

Como antecedentes teóricos tenemos:

La Planificación Estratégica enfocada al mercado es un proceso de dirección que elabora y sostiene un ajuste viable entre las metas, recursos y habilidades de la organización, siempre teniendo presente las oportunidades del mercado. Dicha Planificación Estratégica se lleva a cabo por medio de 4 niveles, a saber: Corporativo, de división, de unidades de negocio y de productos.

Lo que busca la Planificación Estratégica es dar forma a los negocios y productos de la empresa para que brinden los resultados esperados por la misma (Kotler y Keller, 2012).

El concepto de estrategia alude a un conjunto de acciones que los administradores llevan a efecto con el fin de que la empresa mejore. La selección de una estrategia demanda un correcto análisis previo y al igual que la aplicación de esta llegado el momento (Hill y Jones, 2008).

Como antecedentes de campo tenemos:

José Luis Elechiguerra es ingeniero químico, nació en México y cuenta con más de 12 años de experiencia en BBVA, acaba de ocupar el cargo de responsable global de Ingeniería y Organización (I&O) del Grupo BBVA.

Era responsable del área de Clients Solutions en BBVA Estados Unidos y ahora Elechiguerra ha aceptado ser el habilitador tecnológico de la estrategia del banco. Sostiene que sin tecnología no se puede hablar de sostenibilidad, ni de ayudar a tomar mejores decisiones financieras a los clientes, ni de cualquier otro objetivo marcado por el Grupo BBVA. Sus desafíos más considerables pasan por consolidar la plataforma de desarrollo de aplicaciones globales, seguir explorando el potencial del ‘cloud computing’, facilitar la disponibilidad de los datos para ser un banco más inteligente y madurar el modelo ‘agile’ de trabajo de modo que se expanda por toda la organización.

Siempre analizando a los grandes competidores digitales y las ‘Fintech’, de quienes ha aprendido que los bancos deben ser más rápidos para responder a las nuevas demandas de los clientes (BBVA, 2021).

En cuanto a Customer Experience, se destaca American Express, empresa que tiene como objetivo que sus clientes puedan sentirse especiales y respetados, por medio de la excelencia en el servicio, la experiencia y la integridad.

Por medio de Customer Experience y la Relationship Care, se logró brindar un mejor servicio a través del cuidado de la relación con el cliente. American Express obtuvo una mejora en su rentabilidad y logró fidelizar a una importante cartera de clientes, los cuales lograron experimentar una gran satisfacción en sus respuestas, logrando así recomendar la empresa a sus contactos, lo cual la llevó a convertirse en la empresa más respetada del mundo (Americanexpress, 2022).

Análisis de Situación

Tal como se mencionó anteriormente Naranja S.A. presenta debilidades que condicionan su progreso. Algunas de ellas son:

Alta tasa de interés en comparación a la competencia lo que causa una gran dificultad para captar más clientes.

Productos con baja o nula rentabilidad por deficiencia en la estrategia de marketing utilizada lo cual conduce al desconocimiento de la existencia de dichos productos.

Considerable cantidad de morosos debido a la retracción de la economía llevando a una disminución de la rentabilidad.

Macroentorno (Análisis PESTEL)

Para poder comprender donde opera la empresa se lleva a cabo un estudio del contexto macro a partir de la herramienta PESTEL analizando cómo influyen estas variables en la empresa.

Político

En el 2019 asume como presidente Alberto Fernández, con la promesa de mejorar la economía argentina luego de un largo período de recesiones económicas. En el año 2020, el gobierno logró un acuerdo con los acreedores para reestructurar 65 mil millones USD de la deuda externa del país.

Un informe de gobierno sobre la política fiscal del último bimestre del 2020 detalla que la gestión fiscal ha sido afectada por los severos impactos de la pandemia expuestos en la contracción de los ingresos públicos y en urgentes necesidades de gastos. Al ser imposible el acceso al financiamiento a través del mercado de capitales, el mayor déficit fiscal significó un aumento de los requerimientos de asistencia financiera por parte del Banco Central.

Se propuso una adecuación de las políticas presupuestarias, que supone continuar protegiendo a los sectores de la sociedad que permanecen en estado de vulnerabilidad, lo cual permite avanzar en la agenda de normalización del financiamiento del sector público. De esta manera se logra paulatinamente un

aumento de la seguridad económica de estos sectores de la sociedad pudiendo impulsar el uso de los servicios financieros.

Alberto Fernández en los últimos años dejó trascender en su discurso en la asamblea legislativa, que el Gobierno no está apurado en concretar un acuerdo con el FMI. Se puede observar que las negociaciones ocurrirán recién después de las elecciones de fin de octubre, por lo que el escenario más probable es que se llegue a un acuerdo recién el año próximo (Infobae, 2021). Esto genera mayor incertidumbre e inestabilidad, llevando a mayores costos y tasas de interés por parte de las entidades de servicios financieros para contrarrestar los riesgos que se asumen para continuar con los servicios brindados.

De la misma manera que viene sucediendo en otros mercados, cada vez que el gobierno interfiere y modifica el sistema de precios, automáticamente ocasiona desequilibrios que perjudican tanto a empresas como a consumidores por igual (Cronista, 2021). Sucesos como este, que no es la primera vez que ocurre, disminuye las ventas y consumo de cualquier servicio que ofrece este sector o industria.

Económico

Argentina es conocida a nivel mundial por tener una larga historia de inestabilidad económica. Comenzó el año 2020 con una deuda de 332 billones de dólares, que incluye el préstamo del Fondo Monetario Internacional y obligaciones privadas a pagar.

En la actualidad el peso argentino está muy devaluado y como nuestra economía tiene un cepo cambiario podemos encontrar dos o más cotizaciones del dólar.

La inflación es una triste historia de décadas. Las consecuencias que arroja son siempre negativas y abarca todo el territorio nacional. El desempleo crece, la canasta básica aumenta, los sueldos crecen a un ritmo mucho menor que la inflación, es decir, el poder adquisitivo disminuye. Se espera que la inflación anual para el año 2022 sea entre el 55% y el 60% (TN Economía, 2022). Esto atenta contra el consumo y el crecimiento en cualquier orden ya que sin recursos los clientes y consumidores se ven imposibilitados.

Social

Historicamente la Argentina lucha contra los mismos problemas año tras año, decisiones erradas, intereses egoístas, amenazas, etc., dificultan la resolución eficiente de los mismos. Terminar con la pobreza o disminuirla lo suficiente junto con lograr aumentar la equidad integran los desafíos más urgentes.

En este último año, la tasa de actividad se ubicó en 45%, la tasa de empleo en un 40.1% y la tasa de desocupación en un 11%. Se registró que el porcentaje de hogares que se encuentran por debajo de la línea de pobreza son del 31.6% y dentro de ellos residen el 42% de la población (INDEC, 2021). Estos desfavorables resultados en los indicadores como por ejemplo la tasa de desocupación puede impactar positivamente en el sector ya que las personas buscan la financiación.

Tecnológico

Durante la pandemia y la cuarentena obligatoria decretada en la mayoría de los países del mundo, se obtuvieron grandes avances tecnológicos, por lo cual al 2020 se lo reconoce como el año del gran salto tecnológico.

Las entidades bancarias están en proceso de implementar todos los cambios que se fueron dando durante el siglo XXI, siendo la principal incorporar tecnologías que permitan a los usuarios una mejor experiencia digital. Desde hace algunos años vienen apareciendo billeteras virtuales o mejor conocidas como Fintech, las cuales presentan una amenaza a la banca tradicional ya que tienen la capacidad de captar a una parte de la población adulta no bancarizada. El mundo financiero es sin duda, uno de los espacios donde los avances tecnológicos se han hecho notar, lo que conduce a beneficiar a millones de usuarios facilitando operaciones y reduciendo costos.

Las empresas, incluidas las del sector de servicios financieros, incorporan tecnología que mejora sus procesos buscando el resultado de reducir costos, generar ahorros y mejorar la experiencia de sus clientes (Bnamericas, 2022). Esto es de gran beneficio para el sector debido a que tanto para las empresas como para los clientes todo se vuelve más dinámico, práctico y eficiente, las distancias y tiempos se reducen.

Ecológico

Las firmas que ofrecen servicios financieros mediante innovaciones tecnológicas, mejor conocidas como Fintech, contribuyen en el desarrollo de un sector financiero más respetuoso y coherente con el medioambiente debido a que al desarrollar plataformas tecnológicas pueden eliminar el papeleo y la dependencia de sucursales físicas.

La ley 25675 indica los presupuestos mínimos para alcanzar una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sostenible en Argentina. Sumado a eso, determina un marco general sobre información y participación en asuntos con relación al ambiente, la responsabilidad por daño ambiental y la educación ambiental (Observatorio del Principio 10, 2022).

Las Fintech al ser desarrolladas sobre plataformas tecnológicas eliminan el papeleo, la dependencia de sucursales físicas, entre otras ventajas, logrando así una notable reducción en el impacto ambiental del sector financiero en el mundo.

Legal

Argentina es un país donde se pagan muchos impuestos, los mismos recaen tanto para las personas físicas como jurídicas.

Las entidades financieras tienen, dentro de la industria, muchísimas trabas no solo para establecerse, sino que también para operar en el día a día. La ley que regula a estas empresas es la LEY N.º 21.526 (InfoLEG, 1977).

Desde el primero de enero del 2020, estas empresas debieron empezar a cumplir 3 normas que actualmente rigen para las entidades bancarias. Estas son: las normas sobre publicidad y transparencia en materia de tasas de interés, sobre Protección de los usuarios de servicios financieros y sobre Comunicación por medios electrónicos para el cuidado del medio ambiente.

Se concluye que el país está atravesando una notable inestabilidad política y económica donde a esto se le suman los problemas de la pandemia, la cual poco a poco se observa que va quedando atrás, aunque sus consecuencias perdurarán siempre.

También debemos tener presente que gracias a los avances tecnológicos y sobre todo en lo que atañe a lo financiero se lograron desarrollar mejoras en las gestiones económicas y de atención al cliente

Microentorno (Cinco Fuerzas de Porter)

Realizaremos un análisis micro a partir de las cinco fuerzas de Porter.

Poder de negociación con los clientes

Los clientes poseen gran poder de negociación con las empresas del sector debido a que los usuarios tienen acceso a mucha oferta. Por ejemplo, logran incidir sobre los precios de los seguros, las comisiones de las tarjetas, los intereses de los préstamos, etc. Los clientes tienen acceso a una amplia cantidad de información que les permite comparar y ser conscientes de las discrepancias que existen

Las empresas del sector continuamente tratan de ofrecer nuevos servicios o proporcionar mayor valor añadido para los clientes.

Poder de negociación de los proveedores

El sector cuenta con cientos de proveedores, tanto nacionales como internacionales, por lo cual el poder de negociación de estos es relativamente bajo ya que el sector cuenta con muchas opciones a la hora de elegir y además existen muchas alianzas estratégicas que permiten no depender solo de un proveedor si no de tener una gran cantidad de oportunidades.

La mayoría de las empresas tienen elaboradas varias políticas para seleccionar, evaluar y gestionar a proveedores que incluye criterios económicos y financieros, de responsabilidad social, prevención de riesgos laborales, gestión medioambiental, respeto a los derechos humanos y recursos técnicos.

Amenaza de productos sustitutos

A medida que pasa el tiempo van apareciendo una gran cantidad de productos sustitutos en este rubro sobre todo relacionados con las nuevas tecnologías, que avanzan a pasos agigantados.

Entendiendo este contexto se hace notorio que la amenaza de productos o servicios sustitutos es alta. Por ejemplo, en cuanto a los pagos, las apps como Mercado Pago es una importante alternativa para el cliente, también existe PayPal que es muy utilizado a nivel mundial, aunque no tanto a

nivel nacional y por último la tecnología NFC (Near Field Communication), que se trata de una tecnología inalámbrica que permitirá el pago acercando el móvil al dispositivo de cobro.

Amenazas de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es baja ya que no es sencillo el ingreso al sector. Algunas de las barreras de entrada para esta industria se consideran de gran importancia, como, por ejemplo:

- Credibilidad a la hora de ofrecer financiación.
- Contar con considerable liquidez.
- Economía de escala.
- Diferenciación del producto o servicio.

Rivalidad entre empresas

Es alta ya que son muchos los competidores en el sector tanto financieros como no financieros y varios de gran trayectoria, esto hace que la rivalidad entre las empresas sea considerable, teniendo presente que algunas son nacionales y otras internacionales.

Cadena de Valor

La cadena de valor indica que la empresa transforma los insumos por medio de una serie de actividades en productos valorados por los clientes. Dicho proceso se lleva a cabo por medio de actividades primarias y secundarias donde cada una añade valor al producto final (Hill y Jones, 2008).

Actividades Primarias

Como actividades primarias en Naranja observamos la logística interna, operaciones, marketing, y servicios post venta.

Logística Interna

Se incluyen funciones como recibir, almacenar y gestionar el inventario. En el caso de Naranja la logística interna se basa en actividades coordinadas entre flujos de información, donde el objetivo es satisfacer las necesidades requeridas por el cliente lo más rápido posible. De esta manera, los principales temas que se manejan en esta área son: aprovisionamiento, recepción y análisis de datos, acceso a clientes y evaluación tanto de proveedores como de comercios amigos. Logra atraer muchos clientes, los cuales pueden acceder a plataformas (como Naranja X) donde pueden seguir sus movimientos, hacer sus pagos correspondientes ya sea en cuotas, plan Z o en un pago, ver el resumen mensual y/o descargarlo, ver y canjear sus puntos Quiero, y más.

Operaciones

Cuando los clientes ingresan por los diferentes canales de servicio, son asistidos por personas o sistemas digitales. Estas operaciones prestan diferentes servicios a sus usuarios como el proceso de compras, asignación de límites, resumen de cuenta, de pago, solicitud de baja y retención, reclamos y soluciones a problemas técnicos. Para solicitar una tarjeta de crédito, por ejemplo, hay requisitos por cumplir tales como mayoría de edad, ingresos mínimos y cierta antigüedad laboral. Se completa un formulario con los datos solicitados, se carga el pedido de la tarjeta y se retira en una fecha pactada. Los clientes cuentan con la tranquilidad de que la información de sus datos se mantiene confidencial.

Marketing

Aquí se incluyen todas las estrategias necesarias para dar a conocer y generar ventas del producto o servicio.

La empresa realiza campañas automatizadas y multicanal que brindan la posibilidad de conquistar nuevos espacios en el universo digital. Las Discovery Campaigns ofrecen anuncios 100% nativos y brindan un alcance masivo en plataformas conocidas.

Entre los principales proyectos digitales de Naranja se encuentra: la publicidad para el home banking de clientes y comercios, la nueva puesta en marcha de las Terminales de Autogestión, la App y la web pública. A todo esto, se suma la presencia en Redes Sociales.

Servicio

Este último componente comprende las actividades relacionadas a mejorar los productos y las experiencias de los clientes. Algo en lo que se destaca Naranja es en la calidad de atención que ofrece. Apunta a lograr una relación especial con cada usuario, por lo que cada vez que una persona ingresa a una de sus sucursales, se manifiesta esto mediante la entrega de un caramelo, o con el sonido de música acorde al ambiente, tratando a los clientes por nombre y apellido y además cuenta con un número de teléfono 0810 para la atención al cliente, dando practicidad y fluidez a la hora de brindar asesoramiento. También brinda ayuda y asesoramiento por medio de consultas en la página web.

Actividades de Soporte

Entre las actividades de soporte de la cadena de valor tenemos: infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico y compras.

Infraestructura de la empresa:

Desde hace más de 30 años Tarjeta Naranja opera en todas las provincias de Argentina ofreciendo servicios financieros. Cuenta con más de 200 sucursales. La asociación con el banco Galicia ayudó en incrementar su fuente de financiación y lograr expandirse en todas las regiones del país. En el 2005 realizó alianza con Visa, lo cual habilitó a los clientes de Naranja a poder operar en todo el mundo. A partir del 2019 comenzó el desarrollo de las Sucursales del Futuro, las que estarían ubicadas en las principales ciudades del país y utilizarían una metodología persona a persona por medio de una tecnología vanguardista.

Las estrategias de la empresa las gestiona y aprueba el directorio de Naranja, realiza seguimiento a los presupuestos anuales, tareas y objetivos además de establecer la visión y misión. La gerencia se compone por un gerente de cada área que trabajan integralmente ante el riesgo, centrándose en su objetivo.

El organigrama de la empresa se encuentra en el Anexo 1 (Ver Anexo 1).

Gestión de Recursos Humanos

Naranja hace mucho énfasis en el buen clima laboral y la capacitación. Se crearon Tribus y Centros de Excelencia (CoEs), los cuales buscan renovar las prácticas de trabajo.

Las Tribus son equipos interdisciplinarios (squads o células) y los CoEs son equipos de colaboradores con expertise funcional concreta. Se promueve ambientes laborales donde las personas se sientan libres para expresarse, ser auténticas, siempre instando a conservar diálogos profesionales y abiertos. Están seguros de que el principal diferenciador está en su cultura. La premisa es: “Las personas en el centro, siempre”. Buscan perfiles disruptivos, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y visión exponencial del futuro. La empresa da prioridad al crecimiento personal y profesional de sus talentos. Asimismo, promueven la generación de empleo local contratando personas oriundas de cada localidad en la que están presentes (Naranja, 2019).

Desarrollo de tecnología

En 2017 comenzaron a llamarse Naranja, buscando difundir su portafolio de productos y servicios por medio de la omnicanalidad, la innovación y la transformación digital.

Luego, en el 2019, la empresa alcanzó un ecosistema de productos y de servicios interconectados gracias al fortalecimiento de su negocio digital, y en simultáneo avanzaron hacia un gobierno comprometido con la sustentabilidad económica, ambiental y social. Inauguraron las primeras Sucursales del Futuro, nuevo modelo de atención al cliente, que conecta interacción digital y personal en un ambiente innovador. Llevaron a cabo el lanzamiento de Naranja X, su Fintech. Con esta novedad, dieron un salto al futuro de los nuevos negocios digitales (Naranja, 2019).

Compras

Siempre se busca incluir a pequeños proveedores, pymes, emprendedores o empresas B en las cotizaciones de los productos que la empresa necesita. Junto con esto, las compras que se realizan deben estar en armonía con la sustentabilidad buscada en la “Cultura Naranja” (Naranja, 2019).

Se opera junto con proveedores que facilitan los insumos con los que la empresa brinda sus servicios, sumado a que comparten sus convicciones y ética. Dichos proveedores son parte de la comunidad Naranja, parte fundamental en la cadena de valor.

Como conclusión es fácil vislumbrar que la ventaja competitiva trabajada es en la experiencia del cliente, siendo esta lo más importante para la empresa. Se suman las innovaciones tecnológicas junto con las campañas de marketing y las transformaciones digitales con metodologías ágiles. También se debe resaltar el gran compromiso asumido para que los empleados gocen de un buen clima laboral.

Análisis FODA

Herramienta que permite estudiar la situación de una empresa. Se lleva a cabo por medio del análisis de 4 variables, a saber, Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Fortalezas

- Principal entidad emisora de plástico lo cual demuestra la enorme cantidad de clientes que utilizan sus servicios.
- Reconocida en el mercado nacional por brindar una buena experiencia a sus clientes.
- Buen clima laboral logrando mayor eficiencia en sus empleados y baja rotación del personal.
- Cobertura en todo el país con 238 sucursales maximizando la imagen y confianza en el mercado.
- Alianza con Visa, lo que permitió ampliar su rango a nivel internacional.

Oportunidades

- Crecimiento de mercado debido a la Pandemia.
- Aumento de consumo de compras online para una mayor rentabilidad de la empresa.
- Aumento de la influencia de las redes Sociales permitiendo conocer los diferentes intereses y/o descontentos de las personas para rápidamente dar respuesta y lograr mayores índices de eficiencia.

Debilidades

- Índice alto de morosos.
- Carencia de gran tecnología en comparación con la competencia.
- Altas tasas de interés en los servicios ofrecidos disminuyendo las posibilidades de hacer nuevos clientes como de retener a los clientes actuales.

Amenazas:

- Inflación y considerable nivel de desempleo que provoca una baja en el consumo.
- Crecimiento de la competencia con bancos y entidades no bancarizadas que ofrecen mejor tasa de financiación.

Matriz BCG

Es una herramienta clave para analizar que productos son los más rentables para una empresa y determinar así las estrategias más eficientes a aplicar. Los productos se clasifican en 4 categorías, a saber, Estrella, Vaca, Interrogante y Perro.

Estrella:

Naranja X (billetera virtual)

Este servicio es bastante reciente y genera una gran liquidez mientras transita la etapa de crecimiento. Lo que se debe realizar es la inversión correspondiente para lograr un mayor crecimiento y posicionamiento. En la pandemia dicho servicio creció exponencialmente, incorporando más de 250.000 cuentas nuevas. Con el retroceso de la pandemia, se logró aumentar la cantidad de cuentas, pero con un crecimiento más lento.

Vaca:

Tarjeta Naranja - Préstamos - Seguros

Son servicios que ya están posicionados en el mercado, generan mucha liquidez y no requieren de gran inversión. Aporta recursos para los Interrogantes y Estrellas.

Al cerrar el ejercicio, la empresa sostuvo el stock de 2.1 millones de pólizas de seguros y asistencias, el promedio es de 70.000 altas mensual. Otro dato importante que muestra el posicionamiento de estos productos y servicios es que la empresa ofrece un máximo de 750.000

pesos y 36 cuotas, esto es muy valorado por el cliente ya que para muchos de ellos es su manera de acceder a una primera experiencia de préstamos. La compañía con esto hace foco en la inclusión financiera.

Interrogante:

Tienda online – Naranja pos (NPos)

Están en la etapa de crecimiento y su participación en el mercado es baja. Requieren inversión de capital y se desconoce cuál será su evolución. Tiene un gran potencial, crece sin prisa, pero sin pausa. Ya han sido colocados más de 40.000 dispositivos en todo el país. NPos ya está presente en diversos rubros como indumentaria y calzado, artículos para el hogar, tecnología y servicios profesionales, gastronomía y repuestos de auto, entre otros. Funciona como medio de pago en todas las provincias del país siendo Córdoba, Buenos Aires, Mendoza, Salta y Santa Fe las que registran mayor cantidad de operaciones desde su lanzamiento.

Perro:

Convivimos

Es de publicación mensual tanto digital como impresa. Finalizó el año 2021 con más de 305.000 suscriptores y se mantiene como la de mayor tirada en todo el país. Es un producto que genera muy poca liquidez y su participación en el mercado presenta una baja desde hace varios años.

Marco Teórico

Continuando con el presente reporte analizaremos conceptos clave que nos brindarán mayor comprensión y además nos ayudarán a poder implementar de manera eficiente una planificación estratégica para el aumento de la rentabilidad de la empresa por medio de una estrategia de penetración de mercado con base en la diferenciación de los servicios que ofrece.

Planificación Estratégica

Es una herramienta que sirve para marcar el camino que una organización está llevando a cabo actualmente y lo que debe realizar a futuro teniendo en cuenta el contexto en el cual se

desenvuelve. Se fijan objetivos y planes en conjunto con estrategias para lograr superar a la competencia.

Se lleva a cabo por medio de los siguientes pasos:

- Se selecciona la misión y las metas y objetivos más importantes.
- Analizar el ambiente externo de la organización así se identifican las oportunidades y las amenazas.
- Analizar el ambiente interno de la organización así se identifican las fortalezas y debilidades.
- Relacionar las oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades para determinar estrategias cruzadas.
- Ejecutar las estrategias.

(Hill y Jones, 2008).

La planificación estratégica indica el norte a seguir por una organización y es fundamental para el logro de los objetivos de largo plazo de aumento de ventas, beneficios y cuota de mercado (Roger J. Best, 2007).

La planificación estratégica es el proceso para definir hoy lo que deseamos llegar a ser en el futuro, sostenido en una reflexión y pensamiento estratégico acorde (José María Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

Junto a esto Chiavenato expone que la planeación estratégica es aquel proceso cuya utilidad radica en formular y ejecutar las estrategias de la organización con el fin de introducirla en el contexto donde se desenvuelve. Por medio de la planeación se maximizan los resultados y se aminoran las deficiencias. Se divide en 3 niveles, los cuales son el estratégico, el táctico y el operativo. La planificación estratégica se refiere a los resultados perseguido que condicionan su viabilidad y evolución (Idalberto Chiavenato, 2017).

Su importancia radica en que permite contemplar donde está parada la empresa actualmente y que debe hacer para llegar donde desea en un plazo de tiempo razonable.

Estrategias Genéricas de Porter

Detallan como una organización puede lograr una ventaja competitiva para alcanzar una posición deseada frente al resto de la competencia. Michael Porter expone tres estrategias competitivas, a saber: Liderazgo en Costos, Diferenciación y Segmentación de Mercado.

Con la estrategia de liderazgo en costos la organización debe buscar la manera de reducir los costos en cada uno de los eslabones de su cadena de valor para así lograr trasladarlo a un buen precio de venta para el consumidor y en efecto un aumento en la participación de mercado.

Con la estrategia de diferenciación la organización debe brindar productos o servicios exclusivos para los consumidores, los cuales están dispuestos a desembolsar más dinero por tenerlos.

Se necesita comprender la fuente potencial de diferenciación la cual nace de las actividades de la cadena de valor y el desarrollo para que las mismas se hagan realidad. La diferenciación demanda la realización de algo que se perciba como único en toda la industria (Hax, Arnoldo C. & Majluf Nicolas, 2004).

Si se la implementa debidamente, la estrategia de diferenciación llega a ser muy eficiente a la hora de obtener rendimientos superiores al promedio. Sumado a esto, brinda protección contra la rivalidad ya que los clientes son leales a la marca y además disminuye la sensibilidad al precio. Aumenta la rentabilidad permitiendo desprenderse de los costos bajos. Las barreras de entrada se maximizan por la lealtad de los consumidores y porque la competencia debe hacer frente a esta ventaja competitiva del servicio. Genera márgenes más altos de utilidad para hacer frente al poder de los proveedores, también disminuye el poder de los compradores por no tener éstos opciones parecidas y por ende son menos sensibles al precio. Por último, la organización que se diferencia para conseguir la lealtad de sus clientes conseguirá una posición más sólida frente a los sustitutos de los rivales (Porter Michael, 2009).

Con la estrategia de segmentación la organización debe enfocarse en satisfacer segmentos de población, productos o geográficos. El fin es lograr ser los más eficientes en el segmento seleccionado (Porter Michael, 2009).

Matriz de Ansoff

Se utiliza para identificar potables oportunidades de crecimiento en las unidades de negocio de una empresa reflejando las combinaciones posibles de producto/mercado en que la organización puede encarar su desarrollo.

Las estrategias son:

- Penetración de Mercado: su objetivo es aumentar la cuota en el mercado.
- Desarrollo de Nuevos Mercados: su objetivo es identificar nuevos mercados donde los productos sean valorados.
- Desarrollo de Productos: su objetivo es la creación de productos novedosos.
- Diversificación: su objetivo es la apertura de mercados nuevos con productos nuevos.

(José María Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

En la mayoría de los casos la penetración de mercado se lleva adelante por medio de inversiones en publicidad, la fuerza de ventas, la calidad en la atención del cliente y eficiencia en la comunicación con el mismo (Soltani-Fesaghandis & Pooya, 2018).

Luego de todo lo analizado y expuesto en el presente reporte, concluimos que para lograr mejores resultados en cuanto a rentabilidad de la organización protagonista, se realizará una planificación estratégica utilizando la estrategia de penetración de mercado con base en la diferenciación. De esta manera se podrá retener a los clientes actuales y conseguir clientes nuevos, lo cual llevará al aumento deseado de dicha rentabilidad.

Observando la bibliografía analizada, para abordar la estrategia mencionada destaco los autores Michael Porter por ser la diferenciación una estrategia que él remarca y a José María Sainz de Vicuña Ancín por transmitir como llegar desde ahora al futuro deseado en base a decisiones enfocadas en estrategias que satisfagan los diferentes intereses.

Diagnóstico

Habiendo realizado un estudio sobre la empresa Naranja S.A. por medio de un análisis de situación valiéndonos de las herramientas PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter a lo que le sumamos un análisis interno por medio de la Cadena de Valor, FODA y la matriz BCG logramos observar suficientes características que brindan la posibilidad para la elaboración de un diagnóstico acorde para la empresa protagonista. El mismo lo abordaremos comenzando por el análisis FODA.

Las fortalezas de mayor relevancia se relacionan a su gran cantidad de clientes demostrado por ser la principal entidad emisora de plástico y por ser reconocida en la experiencia notable que les brinda a dichos clientes. Se suma la destacada eficiencia en el clima laboral con varios años de premiación en el podio de Great Place to Work. No se debe dejar pasar la gran fortaleza de su alianza con Visa, pudiendo operar en el plano internacional, este es un aspecto muy valioso ya que no muchas empresas logran un salto de esta magnitud.

Por el lado de las oportunidades es considerable el crecimiento que continúa percibiéndose en la utilización de medio digitales de pago en el territorio nacional debido a la pandemia por Covid-19. En sintonía con esto, se detecta otra oportunidad en el aumento de compras online lo que se puede trasladar a mayor rentabilidad si se realiza una gestión acorde.

No menor, el auge desde hace años de las redes sociales y que cada vez se observa más potenciado, permite con mayor velocidad conocer intereses, descontentos, gustos, entre otros, de los clientes para lograr mayor eficiencia si se abordan en tiempo y forma.

Como principales debilidades nos encontramos con una notable cantidad de morosos, lo cual perjudica financieramente a la empresa, añadimos que la tecnología que utiliza es de una calidad inferior a la que presenta la competencia lo cual se manifiesta en inestabilidad y vulnerabilidad, siendo una noticia destacada el año pasado cuando Naranja sufrió un hackeo en su página web y muchos clientes se dieron de baja por falta de seguridad.

Además, los servicios ofrecidos presentan altas tasas de interés los cuales a pesar de que la economía actual es complicada quedan más expuestos aún al contrastarse con los intereses más reducidos que ofrece la competencia.

Adentrándonos en las amenazas no podemos pasar por alto la inflación que se vive desde hace años y que aumenta considerablemente en el histórico y que junto con un nivel importante de desempleo ocasiona una baja muy fuerte en el consumo.

Se agrega también como amenaza el crecimiento de la competencia al sumarse bancos y entidades no bancarizadas que ponen a disposición los servicios con mejores tasas de financiación.

Luego de todos los puntos mencionados se considera implementar una planificación estratégica para el aumento de la rentabilidad de la empresa por medio de la penetración de mercado basada en una estrategia de diferenciación de fidelización del cliente.

Se sostiene que lo propuesto logrará sobreponerse y contrarrestar las problemáticas que transita la empresa debido a que el enfoque en los clientes y sus necesidades es una clave en el éxito empresarial. Dicha fidelización se logrará mejorando la plataforma para comprender lo antes posible las necesidades de los clientes y agregando servicios acordes que satisfagan dichas necesidades.

Plan de Implementación

Objetivo General

Aumentar la rentabilidad de la empresa un 15% con respecto al 2021, con una estrategia de penetración de mercado, por medio de la diferenciación basada en la fidelización del cliente, a lograrse en el periodo 2022-2024.

Las empresas con una fuerte orientación hacia el cliente no sólo obtienen resultados mejores que su competencia en la satisfacción de los clientes, sino que también proporcionan mayor rentabilidad a la empresa, en el corto plazo. Las empresas orientadas hacia el cliente le proporcionan un mayor valor y gestionan su lealtad, de tal forma, que crean un mayor valor inmediato para la empresa y sus accionistas (Roger J. Best, 2007).

Objetivos Específicos

- 1- Aumentar las ventas en un 10% para fines del 2024, incorporando nuevos servicios.

El crecimiento por diversificación se logra cuando hay buenas oportunidades fuera del negocio existente, es decir, si el sector es atractivo y la empresa tiene una mezcla correcta de fortalezas de negocio para alcanzar el éxito. Desde sus comienzos como productor de películas animadas, The Walt Disney Company ha otorgado licencias de sus personajes para su uso en bienes comercializables; publicó libros de ficción e interés general bajo el sello Hyperion; ingresó en el sector de las transmisiones con su propio Disney Channel, así como con ABC y ESPN; desarrolló parques de diversiones, centros turísticos, cruceros y propiedades para vacaciones y obtuvo presencia en el teatro comercial (Kotler y Keller, 2012).

2- Aumentar la cartera de clientes en un 15% para el año 2024, incorporando mejoras en la atención al cliente.

Las empresas están inmersas en un mercado competitivo actualmente, esto hace que el servicio por sí mismo no sea el único elemento para considerar, además de esto es beneficioso diferenciarse del resto al brindar un valor agregado. Como puede ser una sólida atención al cliente. Estos son cada vez más exigentes, no solo buscan precio y calidad, sino también, una buena atención, trato personalizado y ligereza en el servicio.

Cuando un cliente no queda satisfecho por la atención recibida, hablará mal de la empresa con los demás consumidores y clientes, incluso por medio de las redes sociales. Caso contrario, cuando los clientes quedan satisfechos con el servicio y atención, recomendarán a la empresa a los demás clientes y consumidores (Atcom, 2018).

3- Reducir el índice de morosidad en un 10% parafines del 2024, capacitando al personal correspondiente.

La morosidad es uno de los principales desafíos que enfrentan las empresas. Los morosos pueden llevar a que la empresa tenga que buscar alternativas para no verse abocada al cierre (Ficomsa, 2017).

Alcance:

Geográfico: El presente plan de implementación para la planificación estratégica tiene un alcance para la República Argentina.

Temporal: El plazo comprendido es entre agosto del 2022 y diciembre del 2024.

Contenido: Aplica a todos los empleados de Tarjeta Naranja, las áreas con más injerencia son marketing, comercialización y capacitación al personal.

Acciones específicas:

Objetivo específico 1: Aumentar las ventas en un 10% para fines del 2024, incorporando nuevos servicios.

Para la realización de este objetivo se llevará a cabo una segmentación de los clientes actuales de Tarjeta Naranja, estos segmentos se conseguirán por medio de un modelo obtenido a través de la disciplina de Machine Learning. Luego se procederá con la creación de nuevos servicios que se ajusten a las preferencias de cada uno de los segmentos.

Los planes para alcanzar este objetivo son:

Plan de Acción del Objetivo 1

Tabla 1 - Plan de Acción 1

Plan de Acción 1					
Análisis	Acciones Específicas	Inicio	Fin	Recursos Humanos	Recursos Financieros en pesos
1	Establecer los requerimientos del modelo	ago-22	ago-22	Responsable de marketing	62500
2	Desarrollo del modelo por medio de Machine Learning	sep-22	nov-22	Lider de proyecto y analista	75000
3	Prueba piloto y ajustes	dic-22	dic-22	Lider de proyecto, responsable de marketing y analista	87500
4	Creación del modelo e implementación	ene-23	ene-23	Lider del proyecto y analista	56250
5	Capacitación al departamento de marketing	ene-23	ene-23	Lider de proyecto	18750
6	Elaboración de nuevos servicios	feb-23	dic-24	Lider de proyecto y responsable de marketing	100000
7	Ofrecimiento de servicios por la web	feb-23	dic-24	Equipo comercial 3 integrantes	75000
8	Seguimiento	feb-23	dic-24	Equipo de marketing 3 integrantes	75000
9	Soporte	feb-23	dic-24	Analista	37500

Fuente de Elaboración Propia (2022) Tabla 1

Tabla 2 – Análisis de los Recursos Financieros para Plan de Acción 1

Análisis de los Recursos Financieros para Plan de Acción 1					
Análisis	Recursos Humanos	Sueldo	Por hora	Desarrollo	Total en pesos
1	Responsable de marketing	\$250000	\$1562,5	2 horas extras diarias/40 horas extras mensuales	62500
2	Lider de proyecto	\$150000	\$937,5	2 horas extras diarias/40 horas extras mensuales	37500
	Analista	\$150000	\$937,5	2 horas extras diarias/40 horas extras mensuales	37500
3	Responsable de marketing	\$250000	\$1562,5	1 hora extras diarias/20 horas extras mensuales	31250
	Lider de proyecto	\$150000	\$937,5	1 hora extras diarias/20 horas extras mensuales	18750
4	Analista	\$150000	\$937,5	2 hora extras diarias/40 horas extras mensuales	37500
	Lider de proyecto	\$150000	\$937,5	1 hora extras diarias/20 horas extras mensuales	18750
5	Analista	\$150000	\$937,5	2 hora extras diarias/40 horas extras mensuales	37500
	Lider de proyecto	\$150000	\$937,5	1 hora extras diarias/20 horas extras mensuales	18750
6	Responsable de marketing	\$250000	\$1562,5	2 horas extras diarias/40 horas extras mensuales	62500
	Lider de proyecto	\$150000	\$937,5	2 horas extras diarias/40 horas extras mensuales	37500
7	Equipo comercial de 1 integrante	\$100000	\$625	2 hora extras diarias/40 horas extras mensuales	25000
8	Equipo de marketing de 1 integrante	\$100000	\$625	2 hora extras diarias/40 horas extras mensuales	25000
9	Analista	\$150000	\$937,5	2 horas extras diarias/40 horas extras mensuales	37500

Fuente de Elaboración Propia (2022) Tabla 2

Establecer los requerimientos del modelo: dicho modelo debe lograr una segmentación automática de los clientes actuales para poder brindarles nuevos servicios que les atraigan. Se considera prudente implementar Machine Learning para la creación del modelo mencionado basado en los indicadores clave históricos de los clientes. Se calcula para el responsable de marketing un sueldo de \$250.000 y dedica dos horas extra por día, por lo cual, al considerar la hora a un valor de \$1562,5 el total de las 40 horas extras al mes son \$62.500.

Desarrollo del modelo por medio de Machine Learning: poseer programadores capacitados para la utilización de Machine Learning. Obtenemos para el líder de proyecto y el analista un sueldo de \$150.000 a cada uno y ambos dedican dos horas extra por día, por lo cual, al considerar la hora a un valor de \$937,5 el total de las 40 horas extras al mes son \$37.500.

Prueba piloto y ajustes: Configurar el modelo desarrollado para prueba piloto con 100 usuarios por el espacio de un mes. Realizar ajustes en el caso que se detecten. Analizamos para el responsable de marketing un sueldo de \$250.000 y dedica una hora extra por día, por lo cual, al considerar la hora a un valor de \$1562,5 el total de las 20 horas extras al mes son \$31.250.

Para el líder de proyecto se calcula un sueldo de \$150.000 y dedica una hora extra por día, por lo cual, al considerar la hora a un valor de \$937,5, el total de las 20 horas extras al mes son \$18.750.

Por el lado del analista se determina un sueldo de \$150.000 y dedica dos horas extras por día, por lo cual, al considerar la hora a un valor de \$937,5, el total de las 40 horas extras al mes son \$37.500.

Creación del modelo e implementación: confirmar el correcto funcionamiento del modelo y la obtención de informes. Se infiere para el líder de proyecto un sueldo de \$150.000 y dedica una hora extra por día, por lo cual, al considerar la hora a un valor de \$937,50 el total de las 20 horas extras al mes son \$18.750.

En el caso del analista se calcula un sueldo de \$150.000 y dedica dos horas extras por día, por lo cual, al considerar la hora a un valor de \$937,50 el total de las 40 horas extras al mes son \$37.500.

Capacitación al departamento de marketing: efectuar una capacitación a los integrantes de marketing encargados de hacer seguimiento al proyecto y analizar la información conseguida. Se calcula para el líder de proyecto un sueldo de \$150.000 y dedica una hora extra por día, por lo cual, al considerar la hora a un valor de \$937,50 el total de las 20 horas extras al mes son \$18.750.

Elaboración de nuevos servicios: determinados los segmentos y probado el modelo, generar con el departamento de marketing nuevos servicios por segmento. Obtenemos para el responsable de marketing un sueldo de \$250.000 y dedica dos horas extra por día, por lo cual, al considerar la hora a un valor de \$1562,5 el total de las 40 horas extras al mes son \$62.500.

Se calcula para el líder de proyecto un sueldo de \$150.000 y dedica dos horas extras por día, por lo cual, al considerar la hora a un valor de \$937,50 el total de las 40 horas extras al mes son \$37.500.

Ofrecimiento de servicios por la web: desarrollados los nuevos servicios ajustados a las preferencias de cada segmento, continuamos con la comercialización de estos por medio de la web de la empresa. Consideramos para el integrante del equipo comercial un sueldo de \$100.000 y dedica dos horas extras por día, por lo cual, al considerar la hora a un valor de \$625 el total de las 40 horas extras al mes son \$25.000.

Seguimiento: el equipo de marketing es el responsable del seguimiento de este proyecto. Se calcula para el integrante del equipo de marketing un sueldo de \$100.000 y dedica dos horas extras por día, por lo cual, al considerar la hora a un valor de \$625 el total de las 40 horas extras al mes son \$25.000.

Soporte: el equipo de soporte es el responsable de efectuar los ajustes necesarios. Para el analista se calcula un sueldo de \$150.000 y dedica dos horas extras por día, por lo cual, al considerar la hora a un valor de \$937,5, el total de las 40 horas extras al mes son \$37.500.

Objetivo específico 2: Aumentar la cartera de clientes en un 15% para el año 2024, incorporando mejoras en la atención al cliente.

Para la realización de este objetivo se hará foco en desarrollar mayor eficiencia en el trato y relación con el cliente tanto en el plano interpersonal como en el plano digital.

Los planes para alcanzar este objetivo son:

Plan de Acción del Objetivo 2

Tabla 3 – Plan de Acción 2

Plan de Acción 2					
Análisis	Acciones Específicas	Inicio	Fin	Recursos Humanos	Recursos Financieros
1	Identificación y separación	ago-22	ago-22	Lider de proyecto y responsable de atención al cliente	100000
2	Plataforma intuitiva	sep-22	sep-22	Analista	37500
3	Capacitación al equipo de atención al cliente	oct-22	oct-22	Equipo de atención al cliente 3 integrantes	75000
4	Seguimiento	nov-22	dic-24	Equipo de atención al cliente 3 integrantes	75000
5	Soporte	nov-22	dic-24	Analista	37500

Fuente de Elaboración Propia (2022) Tabla 3

Tabla 4 – Análisis de los Recursos Financieros para Plan de Acción 2

Análisis de los Recursos Financieros para Plan de Acción 2					
Análisis	Recursos Humanos	Sueldo	Por hora	Desarrollo	Total en pesos
1	Responsable de atención al cliente	\$250000	\$1562,5	2 horas extras diarias/40 horas extras mensuales	62500
	Lider de proyecto	\$150000	\$937,5	2 horas extras diarias/40 horas extras mensuales	37500
2	Analista	\$150000	\$937,5	2 horas extras diarias/40 horas extras mensuales	37500
3	Equipo de atención al cliente de 1 integrante	\$100000	\$625	2 hora extras diarias/40 horas extras mensuales	25000
4	Equipo de atención al cliente de 1 integrante	\$100000	\$625	2 hora extras diarias/40 horas extras mensuales	25000
5	Analista	\$150000	\$937,5	2 horas extras diarias/40 horas extras mensuales	37500

Fuente de Elaboración Propia (2022) Tabla 4

Identificación y separación: se llevará a cabo un análisis de todas aquellas relaciones de contacto que los clientes necesitan o pueden llegar a necesitar, ya sea para asesoramiento, evacuar dudas, contratar servicios y demás, luego separar las que se deben tratar de manera interpersonal y por otro lado las que se deben tratar de manera digital. Se calcula para el responsable de atención al cliente un sueldo de \$250.000 y dedica dos horas extras por día, por lo cual, al considerar la hora a un valor de \$1562,5 el total de las 40 horas extras al mes son \$62.500.

Para el líder de proyecto se concluye un sueldo de \$150.000 y dedica dos horas extras por día, por lo cual, al considerar la hora a un valor de \$937,5 el total de las 40 horas extras al mes son \$37.500.

Plataforma intuitiva: por medio de los programadores se logrará una plataforma que armonice la simplicidad para ser operada por los clientes y su atractivo. Esto permite que hasta los clientes con conocimientos básicos en tecnología puedan utilizar con facilidad la plataforma y la misma cautive por su diseño, colores, imágenes y todo aquello que contribuye a su atractivo. Se calcula para el analista un sueldo de \$150.000 y dedica dos horas extras por día, por lo cual, al considerar la hora a un valor de \$937,5 el total de las 40 horas extras al mes son \$37.500.

Capacitación al equipo de atención al cliente: efectuar una capacitación a los integrantes de atención al cliente. El desarrollo de sus capacidades en esta materia es imprescindible ya que en gran medida son la cara de la empresa. Por medio de un análisis se obtiene para el integrante del equipo de atención al cliente un sueldo de \$100.000 y dedica dos horas extras por día, por lo cual, al considerar la hora a un valor de \$625 el total de las 40 horas extras al mes son \$25.000.

Seguimiento: el equipo de atención al cliente es el responsable del seguimiento de este proyecto. Se calcula para el integrante del equipo de atención al cliente un sueldo de \$100.000 y dedica dos horas extras por día, por lo cual, al considerar la hora a un valor de \$625 el total de las 40 horas extras al mes son \$25.000.

Soporte: el equipo de soporte es el responsable de efectuar los ajustes necesarios. Para el analista se calcula un sueldo de \$150.000 y dedica dos horas extras por día, por lo cual, al considerar la hora a un valor de \$937,5, el total de las 40 horas extras al mes son \$37.500.

Objetivo específico 3: Reducir el índice de morosidad en un 10% para fines del 2024, capacitando al personal correspondiente.

Para la realización de este objetivo se efectuará un análisis a mayor detalle para la identificación de clientes propensos a ser morosos por medio de Machine Learning y además se abordarán a los clientes morosos actuales con planes de refinanciación personalizadas.

Los planes para alcanzar este objetivo son:

Plan de Acción del Objetivo 3

Tabla 5 – Plan de Acción 3

Plan de Acción 3					
Análisis	Acciones Específicas	Inicio	Fin	Recursos Humanos	Recursos Financieros
1	Establecer los requerimientos del modelo	ago-22	ago-22	Responsable de finanzas	62500
2	Desarrollo del modelo por medio de Machine Learning	sep-22	nov-22	Lider de proyecto y analista	75000
3	Prueba piloto y ajustes	dic-22	dic-22	Lider de proyecto, responsable de finanzas y analista	87500
4	Creación del modelo e implementación	ene-23	ene-23	Lider del proyecto y analista	56250
5	Capacitación al departamento de finanzas	ene-23	ene-23	Lider de proyecto	18750
6	Prevención sobre clientes con propensión a morosidad	feb-23	dic-24	Equipo de finanzas 3 integrantes	75000
7	Reducción de los clientes con morosidad	feb-23	dic-24	Equipo de finanzas 3 integrantes	75000
8	Seguimiento	feb-23	dic-24	Equipo de finanzas 3 integrantes	75000
9	Soporte	feb-23	dic-24	Analista	37500

Fuente de Elaboración Propia (2022) Tabla 5

Tabla 6 – Análisis de los Recursos Financieros para Plan de Acción 3

Análisis de los Recursos Financieros para Plan de Acción 3					
Análisis	Recursos Humanos	Sueldo	Por hora	Desarrollo	Total en pesos
1	Responsable de marketing	\$250000	\$1562,5	2 horas extras diarias/40 horas extras mensuales	62500
2	Lider de proyecto	\$150000	\$937,5	2 horas extras diarias/40 horas extras mensuales	37500
	Analista	\$150000	\$937,5	2 horas extras diarias/40 horas extras mensuales	37500
3	Responsable de marketing	\$250000	\$1562,5	1 hora extras diarias/20 horas extras mensuales	31250
	Lider de proyecto	\$150000	\$937,5	1 hora extras diarias/20 horas extras mensuales	18750
	Analista	\$150000	\$937,5	2 hora extras diarias/40 horas extras mensuales	37500
4	Lider de proyecto	\$150000	\$937,5	1 hora extras diarias/20 horas extras mensuales	18750
	Analista	\$150000	\$937,5	2 hora extras diarias/40 horas extras mensuales	37500
5	Lider de proyecto	\$150000	\$937,5	1 hora extras diarias/20 horas extras mensuales	18750
6	Equipo de finanzas de 1 integrante	\$100000	\$625	2 hora extras diarias/40 horas extras mensuales	25000
7	Equipo de finanzas de 1 integrante	\$100000	\$625	2 hora extras diarias/40 horas extras mensuales	25000
8	Equipo de finanzas de 1 integrante	\$100000	\$625	2 hora extras diarias/40 horas extras mensuales	25000
9	Analista	\$150000	\$937,5	2 horas extras diarias/40 horas extras mensuales	37500

Fuente de Elaboración Propia (2022) Tabla 6

Establecer los requerimientos del modelo: dicho modelo debe lograr identificar a los clientes que van a tardar en pagar o incluso, no van a realizar el pago. Se almacenan los datos de los clientes y posterior a ello se ponen en práctica los conocimientos estadísticos para obtener los patrones. Se calcula para el responsable de marketing un sueldo de \$250.000 y dedica dos horas extra por día, por lo cual, al considerar la hora a un valor de \$1562,5 el total de las 40 horas extras al mes son \$62.500.

Desarrollo del modelo por medio de Machine Learning: poseer programadores capacitados para la utilización de Machine Learning. Analizamos para el líder de proyecto y el analista un sueldo de \$150.000 a cada uno y ambos dedican dos horas extra por día, por lo cual, al considerar la hora a un valor de \$937,5 el total de las 40 horas extras al mes son \$37.500.

Prueba piloto y ajustes: Configurar el modelo desarrollado para prueba piloto con 100 usuarios por el espacio de un mes. Realizar ajustes en el caso que se detecten. Se calcula para el responsable de marketing un sueldo de \$250.000 y dedica una hora extra por día, por lo cual, al considerar la hora a un valor de \$1562,5 el total de las 20 horas extras al mes son \$31.250.

Para el líder de proyecto se concretó un sueldo de \$150.000 y dedica una hora extra por día, por lo cual, al considerar la hora a un valor de \$937,5, el total de las 20 horas extras al mes son \$18.750.

Por el lado del analista se calcula un sueldo de \$150.000 y dedica dos horas extras por día, por lo cual, al considerar la hora a un valor de \$937,5, el total de las 40 horas extras al mes son \$37.500.

Creación del modelo e implementación: confirmar el correcto funcionamiento del modelo y la obtención de informes. Se determinó para el líder de proyecto un sueldo de \$150.000 y dedica una hora extra por día, por lo cual, al considerar la hora a un valor de \$937,50 el total de las 20 horas extras al mes son \$18.750.

En el caso del analista se calcula un sueldo de \$150.000 y dedica dos horas extras por día, por lo cual, al considerar la hora a un valor de \$937,50 el total de las 40 horas extras al mes son \$37.500.

Capacitación al departamento de finanzas: efectuar una capacitación a los integrantes de finanzas encargados de hacer seguimiento al proyecto y analizar la información conseguida. Se obtiene para el líder de proyecto un sueldo de \$150.000 y dedica una hora extra por día, por lo cual, al considerar la hora a un valor de \$937,50 el total de las 20 horas extras al mes son \$18.750.

Prevención sobre clientes con propensión a morosidad: al ser identificados estos clientes se hace un abordaje que elimine o disminuya el riesgo de que lleguen a ser morosos por medio de 3 contactos por semana en base a llamados telefónicos, correos electrónicos y mensajes de texto recordándoles las fechas de vencimiento y la importancia de estar al día con los compromisos de pago. Se calcula para el integrante del equipo de finanzas un sueldo de \$100.000 y dedica dos horas extras por día, por lo cual, al considerar la hora a un valor de \$625 el total de las 40 horas extras al mes son \$25.000.

Reducción de los clientes con morosidad: dichos clientes serán contactados semanalmente para ofrecerles planes de refinanciación a medida. Calculamos para el integrante del equipo de finanzas un sueldo de \$100.000 y dedica dos horas extras por día, por lo cual, al considerar la hora a un valor de \$625 el total de las 40 horas extras al mes son \$25.000.

Seguimiento: el equipo de finanzas es el responsable del seguimiento de este proyecto. Se considera para el integrante del equipo de finanzas un sueldo de \$100.000 y dedica dos horas extras por día, por lo cual, al considerar la hora a un valor de \$625 el total de las 40 horas extras al mes son \$25.000.

Soporte: el equipo de soporte es el responsable de efectuar los ajustes necesarios. Se concluye para el analista un sueldo de \$150.000 y dedica dos horas extras por día, por lo cual, al considerar la hora a un valor de \$937,5 el total de las 40 horas extras al mes son \$37.500.

Presupuestos

Los siguientes presupuestos para cada uno de los planes de acción, con cada una de sus erogaciones anuales correspondientes, se elaboraron por medio de información solicitada a profesionales. Están desarrollados por horas extras que llevará a cabo el personal involucrado.

Los costos del año 2023 se actualizaron con un índice del 48,6%.

Los costos del año 2024 se actualizaron con un índice del 42,7%.

Ambos índices se obtuvieron del Rem del Banco Central de la República Argentina (BCRA, 2022).

Tabla 7 – Presupuesto Anual Plan de Acción 1

Presupuesto Plan de Acción 1			
Acciones Específicas	2022	2023	2024
Establecer los requerimientos del modelo	62500		
Desarrollo del modelo por medio de Machine Learning	225000		
Prueba piloto y ajustes	87500		
Creación del modelo e implementación		56250	
Capacitación al departamento de marketing		18750	
Elaboración de nuevos servicios		1634600	1712400
Ofrecimiento de servicios por la web		408650	428100
Seguimiento		408650	428100
Soporte		612975	642150
Total	375000	3139875	3210750

Fuente de Elaboración Propia (2022) Tabla 7

Tabla 8 – Presupuesto Anual Plan de Acción 2

Presupuesto Plan de Acción 2			
Acciones Específicas	2022	2023	2024
Identificación y separación	100000		
Plataforma intuitiva	37500		
Capacitación al equipo de atención al cliente	75000		
Seguimiento	150000	1337400	1284300
Soporte	75000	668700	642150
Total	437500	2006100	1926450

Fuente de Elaboración Propia (2022) Tabla 8

Flujo de Fondo

Tabla 11 – Flujo de Fondo

Flujo de Fondos			
Años del proyecto	2022	2023	2024
INGRESOS			
Por servicios	\$ 53.209.920,94	\$ 79.069.942,52	\$ 112.832.807,97
Ingresos por financiación propia	\$ 84.028.086,67	\$ 124.865.736,79	\$ 178.183.406,40
Ingresos por Plan de accion 1		\$ 10.196.783,97	\$ 14.550.810,72
Ingresos por Plan de accion 2		\$ 15.295.175,95	\$ 21.826.216,08
Ingresos por plan de accion 3		\$ 10.196.783,97	\$ 14.550.810,72
Total de ingresos	\$ 137.238.007,61	\$ 239.624.423,19	\$ 341.944.051,89
EGRESOS			
Costo Por servicios	-\$ 11.926.532,75	-\$ 17.722.827,67	-\$ 25.290.475,08
Gastos Operativos	-\$ 49.635.881,63	-\$ 73.758.920,09	-\$ 105.253.978,98
Gastos por financiación	-\$ 21.786.760,55	-\$ 32.375.126,17	-\$ 46.199.305,04
Egresos por plan de accion 1	-\$ 375.000,00	-\$ 3.139.875,00	-\$ 3.210.750,00
Egresos por plan de accion 2	-\$ 437.500,00	-\$ 2.006.100,00	-\$ 1.926.450,00
Egresos por plan de accion 3	-\$ 375.000,00	-\$ 4.401.168,80	-\$ 4.495.050,00
Total de egresos	\$ -84.536.674,92	\$ -133.404.017,73	\$ -186.376.009,10
UTILIDAD BRUTA	\$ 52.701.332,69	\$ 106.220.405,46	\$ 155.568.042,79
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 18.445.466,44	\$ 37.177.141,91	\$ 54.448.814,98
UTILIDAD DESPUES DEL IMPUESTO	\$ 34.255.866,25	\$ 69.043.263,55	\$ 101.119.227,81
Capital de trabajo	-\$ 795.595,32		
Recupero de capital de trabajo			\$ 795.595,32
UTILIDAD NETA	\$ 33.460.270,93	\$ 69.043.263,55	\$ 101.914.823,13
VAN	\$ 52.866.992,08		
TIR			219%

Inversión a realizar	\$ -20.366.893,80
Flujo del período 1	\$ 33.460.270,93
Flujo del período 2	\$ 69.043.263,55
Flujo del período 3	\$ 101.914.823,13

Rentabilidad	
Año 2024	30%
Año 2022	24%
Diferencia	6%

ROI	
Beneficios	\$ 86.616.581,39
Costos	\$ -20.366.893,80
ROI	325%

Flujo de Fondos	AÑO 1												
	Año 2022				Año 2023				Año 2024				
INGRESOS													
Por servicios	\$ 4.434.960,08	\$ 4.434.960,08	\$ 4.434.960,08	\$ 4.434.960,08	\$ 5.593.913,88	\$ 5.593.913,88	\$ 5.593.913,88	\$ 5.593.913,88	\$ 6.589.961,88	\$ 6.589.961,88	\$ 6.589.961,88	\$ 6.589.961,88	\$ 6.589.961,88
Ingresos por financiación	\$ 7.002.340,56	\$ 7.002.340,56	\$ 7.002.340,56	\$ 7.002.340,56	\$ 10.405.478,07	\$ 10.405.478,07	\$ 10.405.478,07	\$ 10.405.478,07	\$ 10.405.478,07	\$ 10.405.478,07	\$ 10.405.478,07	\$ 10.405.478,07	\$ 10.405.478,07
Ingresos Plan de accion 1	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 843.732,00	\$ 843.732,00	\$ 843.732,00	\$ 843.732,00	\$ 843.732,00	\$ 843.732,00	\$ 843.732,00	\$ 843.732,00	\$ 843.732,00
Ingresos Plan de accion 2	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.274.538,00	\$ 1.274.538,00	\$ 1.274.538,00	\$ 1.274.538,00	\$ 1.274.538,00	\$ 1.274.538,00	\$ 1.274.538,00	\$ 1.274.538,00	\$ 1.274.538,00
Ingresos plan de accion 3	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 843.732,00	\$ 843.732,00	\$ 843.732,00	\$ 843.732,00	\$ 843.732,00	\$ 843.732,00	\$ 843.732,00	\$ 843.732,00	\$ 843.732,00
Total de ingresos	\$ 11.436.500,63	\$ 11.436.500,63	\$ 11.436.500,63	\$ 11.436.500,63	\$ 19.960.701,93								
EGRESOS													
Costo servicios	-\$ 993.877,73	-\$ 993.877,73	-\$ 993.877,73	-\$ 993.877,73	-\$ 1.476.902,31	-\$ 1.476.902,31	-\$ 1.476.902,31	-\$ 1.476.902,31	-\$ 1.476.902,31	-\$ 1.476.902,31	-\$ 1.476.902,31	-\$ 1.476.902,31	-\$ 1.476.902,31
Gastos Operativos	-\$ 4.136.323,47	-\$ 4.136.323,47	-\$ 4.136.323,47	-\$ 4.136.323,47	-\$ 6.146.576,67	-\$ 6.146.576,67	-\$ 6.146.576,67	-\$ 6.146.576,67	-\$ 6.146.576,67	-\$ 6.146.576,67	-\$ 6.146.576,67	-\$ 6.146.576,67	-\$ 6.146.576,67
Gastos por financiación	-\$ 1.876.563,38	-\$ 1.876.563,38	-\$ 1.876.563,38	-\$ 1.876.563,38	-\$ 2.697.327,18	-\$ 2.697.327,18	-\$ 2.697.327,18	-\$ 2.697.327,18	-\$ 2.697.327,18	-\$ 2.697.327,18	-\$ 2.697.327,18	-\$ 2.697.327,18	-\$ 2.697.327,18
Egresos por plan de accion 1	-\$ 31.250,00	-\$ 31.250,00	-\$ 31.250,00	-\$ 31.250,00	-\$ 261.656,25	-\$ 261.656,25	-\$ 261.656,25	-\$ 261.656,25	-\$ 261.656,25	-\$ 261.656,25	-\$ 261.656,25	-\$ 261.656,25	-\$ 261.656,25
Egresos por plan de accion 2	-\$ 36.450,33	-\$ 36.450,33	-\$ 36.450,33	-\$ 36.450,33	-\$ 97.175,00	-\$ 97.175,00	-\$ 97.175,00	-\$ 97.175,00	-\$ 97.175,00	-\$ 97.175,00	-\$ 97.175,00	-\$ 97.175,00	-\$ 97.175,00
Egresos por plan de accion 3	-\$ 31.250,00	-\$ 31.250,00	-\$ 31.250,00	-\$ 31.250,00	-\$ 366.764,07	-\$ 366.764,07	-\$ 366.764,07	-\$ 366.764,07	-\$ 366.764,07	-\$ 366.764,07	-\$ 366.764,07	-\$ 366.764,07	-\$ 366.764,07
Total de egresos	-\$ 7.044.722,91	-\$ 7.044.722,91	-\$ 7.044.722,91	-\$ 7.044.722,91	-\$ 11.117.001,48								
UTILIDAD BRUTA	\$ 4.391.777,72	\$ 4.391.777,72	\$ 4.391.777,72	\$ 4.391.777,72	\$ 8.851.700,45								
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 1.537.122,20	\$ 1.537.122,20	\$ 1.537.122,20	\$ 1.537.122,20	\$ 3.098.095,16								
UTILIDAD NETA	\$ 2.854.655,52	\$ 2.854.655,52	\$ 2.854.655,52	\$ 2.854.655,52	\$ 5.753.605,30								

Fuente de Elaboración Propia (2022) Tabla 11

El proyecto se lleva a cabo por financiación propia y se utiliza como referencia una tasa k, la cual es la tasa del plazo fijo más un 10% para poder igualar la inflación.

El cálculo del capital de trabajo se encuentra desarrollado en el Anexo 2 (Ver Anexo 2).

Con los datos que se obtuvieron, se consiguen las conclusiones siguientes (se utiliza una tasa del 59,5% para el año 2022):

VAN positivo de \$52.866.992,08 lo que significa que se recupera la inversión y se logra un excedente.

TIR de 219% lo que significa que al proyecto se le puede exigir hasta un 219% que es el porcentaje que hace al VAN cero y es la mayor rentabilidad que se puede exigir a partir de esos flujos.

ROI de 325% lo que significa que por cada peso invertido en el proyecto la empresa gana \$3,25 pesos. El retorno obtenido para la inversión detallada es del 325%.

Conclusiones y Recomendaciones

Al finalizar el presente reporte de caso, con los estudios, análisis y evaluaciones realizados, queda de manifiesto que la empresa Naranja S.A. posee una gran firmeza en el mercado que opera, con una gran trayectoria a la que sigue agregándole logros con el pasar del tiempo, reconocida a nivel nacional por la eficiencia con la que satisface las demandas del mercado, por su cultura y su noble atención a los clientes.

En el presente trabajo se han podido detectar diferentes desafíos que atraviesa Naranja, los cuales han sido expresados en el mismo. Dichos desafíos entorpecen el correcto desempeño de la empresa, entre ellos mencionamos una marcada disminución de los clientes, una considerable morosidad, tasas de interés altas en los créditos que otorga la empresa al ser comparada con la competencia, entre otros. Las consecuencias negativas que surgen por estos desafíos son varias pero una de las más preocupantes es la pérdida de rentabilidad.

En este trabajo, el objetivo general planteado es el aumento de la rentabilidad un 15% con respecto al 2021, con una estrategia de penetración de mercado, por medio de la diferenciación basada en la fidelización del cliente, a lograrse en el periodo 2022-2024. Como objetivos específicos se determinó el aumento de las ventas en un 10% incorporando nuevos servicios, el aumento de la cartera de clientes en un 15% estableciendo mejoras en la atención y reducir el índice de morosidad en un 10% capacitando al personal correspondiente.

Se refleja en los resultados de los indicadores que todos los objetivos y planes trazados lograrán los resultados esperados. Citando algunos de ellos tenemos el ROI, este indicador entrega información del valor estimado por cada peso invertido, el cual es positivo y de 325%, entendiéndose que se ganan \$3,25 por cada peso invertido en el proyecto. Luego tenemos el VAN y la TIR, cuyos resultados son \$52866992,08 y 219% respectivamente, por ende, el proyecto es aceptable ya que genera un excedente y una rentabilidad hasta del 219% exigible para el proyecto.

Como cierre a este trabajo, se recomienda la implementación de un Cuadro de Mando Integral (CMI) para seguir logrando una mejora continua. Dicha herramienta es clave para analizar no solo lo financiero, ya que la misma permite una visión más global de la organización, facilitando la toma de decisiones, analizar la evolución de la empresa y el diseño de estrategias a mediano y largo plazo, entre otros beneficios.

Es sumamente importante comprender que cuando no se planifica lo que se hace inconcientemente es planificar el fracaso, es por ello que se motiva a llevar a la práctica todo lo analizado y determinado.

Bibliografía

Naranja (2019). *Caso Naranja*. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/14770/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2>

Kotler y Keller (2012). *Dirección de Marketing*.

Hill y Jones (2008). *Administración estratégica. Un enfoque integral*.

Banco Frances (2021). *Nuestra plataforma de desarrollo nos habilita para construir aplicaciones globales para todo el Grupo*. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/nuestra-plataforma-de-desarrollo-nos-habilita-para-construir-aplicaciones-globales-para-todo-el-grupo/>

American Express (2022). *Visión, Misión y Valores Corporativos*. Recuperado de <https://www.americanexpress.com/argentina/about/visionvalores.shtml>

Infobae (2021). *Postergar el acuerdo con el FMI no será gratuito: el gobierno deberá pagar deuda por USD 6.100 millones durante 2021*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2021/03/05/postergar-el-acuerdo-con-el-fmi-no-sera-gratuito-el-gobierno-debera-pagar-deuda-por-usd-6100-millones-durante-2021/>

Cronista (2021). *Ahora 12 discrimina a los más pobres: 3 de cada 10 tarjetas de crédito quedan afuera del financiamiento oficial*. Recuperado de <https://www.cronista.com/economia-politica/ahora-12-discrimina-a-los-mas-pobres-3-de-cada-10-tarjetas-de-credito-quedan-afuera-del-financiamiento-oficial/>

TN Economía (2022). *La inflación anual en 2022 se ubicará entre el 55 y el 60%*. Recuperado de <https://tn.com.ar/economia/2022/04/13/la-inflacion-anual-en-2022-se-ubicara-entre-el-55-y-el-60/>

INDEC (2021). *Informes técnicos*. Recuperado de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Institucional-Indec-InformesTecnicos-58>

Bnamericas (2022). *Cómo la tecnología está transformando los servicios financieros*. Recuperado de <https://www.bnamericas.com/es/reportajes/como-la-tecnologia-esta-transformando-los-servicios-financieros>

Observatorio del Principio 10. *Ley General del Ambiente* (Nro. 25.675). Recuperado de <https://observatoriop10.cepal.org/es/instrumentos/ley-general-ambiente-no-25675>

InfoLEG (1977). *Información Legislativa*. Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16071/texact.htm#:~:text=1%C2%B0%20de%20la%20Ley>

Hill y Jones (2008). *Administración estratégica. Un enfoque integral*.

Naranja (2019). *Caso Naranja*. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/14770/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2>

Naranja (2019). *Caso Naranja*. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/14770/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2>

Naranja (2019). *Caso Naranja*. Recuperado de <https://siglo21.instructure.com/courses/14770/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2>

Hill y Jones (2008). *Administración estratégica. Un enfoque integral*.

Roger J. Best (2007). *Marketing estratégico*.

José María Sainz de Vicuña Ancín (2017). *El plan estratégico en la práctica*.

Idalberto Chiavenato (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*.

Hax, Arnoldo C. & Majluf Nicolas (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*.

Porter, Michael (2009). *Estrategia competitiva*.

Porter, Michael (2009). *Estrategia competitiva*.

José María Sainz de Vicuña Ancín (2017). *El plan estratégico en la práctica*.

Soltani-Fesaghandis & Pooya (2018). *Diseño de un sistema de inteligencia artificial para predecir el éxito del desarrollo de nuevos productos y seleccionar la estrategia adecuada de productos de mercado en la industria de alimentos*.

Roger J. Best (2007). *Marketing estratégico*.

Kotler y Keller (2012). *Dirección de Marketing*.

Atcom, 2018. *Importancia de la atención al cliente*. Recuperado de <https://www.atcom.cl/importancia-de-la-atencion-al-cliente>

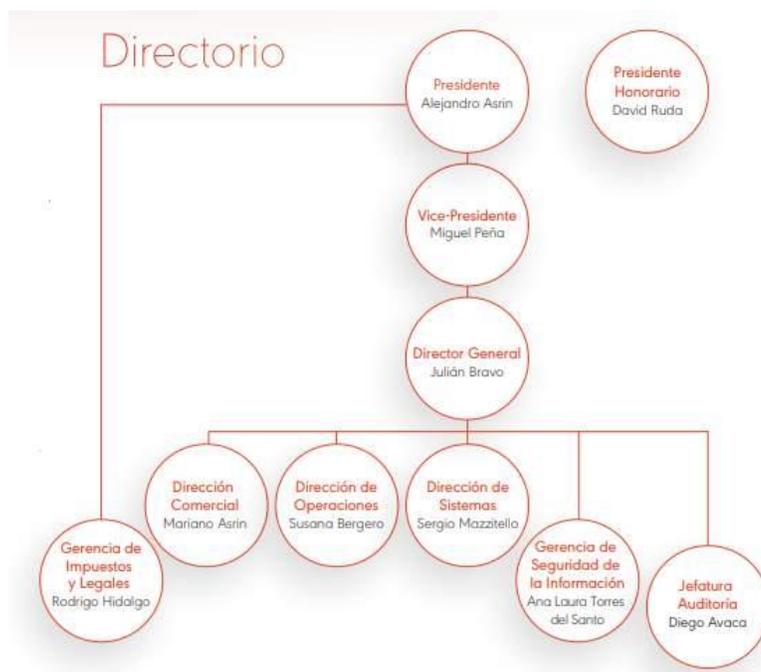
Ficomsa, 2017. *¿Cómo afecta la morosidad a las empresas?* Recuperado de <https://www.ficomsa.com/comoafectalamorosidadalasempresas/>

BCRA, 2022. Relevamiento de Expectativas de Mercado. Recuperado de http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp

Anexos

Anexo 1

Organigrama de Naranja



Anexo 2

Desarrollo del cálculo del Capital de Trabajo

CÁLCULO DE CAPITAL DE TRABAJO													
MES	AÑO 1												AÑO 2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1
INGRESOS		\$ 2.974.061,99	\$ 2.974.061,99	\$ 2.974.061,99	\$ 2.974.061,99	\$ 2.974.061,99	\$ 2.974.061,99	\$ 2.974.061,99	\$ 2.974.061,99	\$ 2.974.061,99	\$ 2.974.061,99	\$ 2.974.061,99	\$ 2.974.061,99
COSTOS	-\$ 795.595,32	-\$ 795.595,32	-\$ 795.595,32	-\$ 795.595,32	-\$ 795.595,32	-\$ 795.595,32	-\$ 795.595,32	-\$ 795.595,32	-\$ 795.595,32	-\$ 795.595,32	-\$ 795.595,32	-\$ 795.595,32	-\$ 795.595,32
TOTAL MES	-\$ 795.595,32	\$ 2.178.466,67	\$ 2.178.466,67	\$ 2.178.466,67	\$ 2.178.466,67	\$ 2.178.466,67	\$ 2.178.466,67	\$ 2.178.466,67	\$ 2.178.466,67	\$ 2.178.466,67	\$ 2.178.466,67	\$ 2.178.466,67	\$ 2.178.466,67
TOTAL ACUMULADO	-\$ 795.595,32	\$ 1.382.871,36	\$ 3.561.338,03	\$ 5.739.804,70	\$ 7.918.271,38	\$ 10.096.738,05	\$ 12.275.204,72	\$ 14.453.671,40	\$ 16.632.138,07	\$ 18.810.604,74	\$ 20.989.071,42	\$ 23.167.538,09	\$ 25.346.004,76