



Seminario Final de Administración

Título: “Planificación Estratégica para Tarjeta Naranja”

Nombre y Apellido: Maria de la Paz Lucero Schneider

DNI: 37.195.295

Legajo: VADM021808

Tutor: Vittar, Carlos

Carrera: Licenciatura en Administración

Resumen

El presente trabajo final de grado, de la carrera Licenciatura en Administración, correspondiente a la Universidad Siglo 21, basado en reporte de caso, mediante la implementación de una planificación estratégica de diversificación, tiene como fin brindar a la empresa Tarjeta Naranja un análisis de la misma y proponer herramientas y planes para mejorar las falencias y debilidades, y aprovechar las fortalezas y oportunidades que tiene la empresa. Aplicar una penetración de mercados para aumentar las ventas, ofreciendo los productos que ya posee, pero penetrando en sectores diferentes, y ampliar la cartera de clientes a través de un mejor uso de las plataformas digitales y redes sociales, mejorando el feedback entre la empresa y los clientes o usuarios, son dos de las propuestas que planteamos para incrementar la rentabilidad de Naranja un 20% para fines del año 2024. Se busca crear una ventaja competitiva para Naranja, que la diferencie aún más del resto de las empresas financieras, y aumentar, de esta forma, el valor de la misma para clientes actuales y potenciales.

Palabras claves: planificación estratégica-diferenciación-rentabilidad-estrategia-clientes.

Abstract

The purpose of this final degree project, of the Bachelor of Administration career, corresponding to the Universidad Siglo XXI, based on a case report, through the implementation of a strategic diversification planning, is to provide the Tarjeta Naranja company with an analysis of the itself and propose tools and plans to improve shortcomings and weaknesses, and take advantage of the strengths and opportunities that the company has. Apply market penetration to increase sales, offering the products you already have, but penetrating different sectors, and expand your customer portfolio through better use of digital platforms and social networks, improving feedback between the company and customers or users, are two of the proposals we put forward to increase Naranja's profitability by 20% by the end of 2024. The aim is to create a competitive advantage for Naranja, which differentiates it even more from the rest of the financial companies, and increase, in this way, the value of it for current and potential customers.

Keywords: strategic planning-differentiation-profitability-strategy-clients.

Índice General

Introducción.....	1
Análisis de situación	5
Macroentorno (Análisis PESTEL)	5
Microentorno (5 fuerzas de Porter)	8
Cadena de valor	11
Análisis FODA.....	13
Matriz BCG o Matriz de Crecimiento	15
Marco Teórico	17
Diagnóstico y Discusión	20
Propuesta	22
Objetivo general	22
Objetivos específicos.....	22
Alcances.....	24
Planes de acción	24
Presupuestos.....	29
Diagrama de Gantt.....	30
Flujo de fondo	31
Conclusiones y Recomendaciones.....	34
Bibliografía.....	1
Anexos.....	4
Anexo 1.....	4
Anexo 2.....	6
Anexo 3.....	7
Anexo 4.....	9

Índice de tablas

Tabla 1 - FODA	14
Tabla 2 – Matriz BCG.....	15
Tabla 3 - Plan de acción 1	24
Tabla 4 - Plan de acción 2	25
Tabla 5 - Plan de acción 3	27
Tabla 6 - Plan de acción 4	28

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	29
Tabla 10 – Presupuesto anual plan de acción 4	30
Tabla 11 – Diagrama de Gantt.....	30
Tabla 12 – Flujo de fondo	31

Introducción

En el presente reporte de caso se desarrollará un análisis de la empresa Tarjeta Naranja S.A. con el objetivo de presentar y llevar adelante una planificación estratégica que brinde herramientas para mejorar su rentabilidad, aumentar la fidelización de sus clientes, y reducir la morosidad de los mismos.

Nos remontamos al año 1969 cuando dos profesores de educación física inician con la casa de deportes Salto 96, en la Ciudad de Córdoba, Argentina. Comienzan entregando tarjetas de identificación a sus clientes, y moviéndose las cuentas corrientes de cada uno.

Ya para el año 1985 se caracterizaba como una tarjeta local en Córdoba, que se fue expandiendo a lo largo del tiempo, logrando así una cobertura nacional, y una mayor confianza en cada uno de sus clientes, brindando atención en sus locales a los titulares de las tarjetas, y a los comercios adheridos. Fue tanto el crecimiento que, en el año 1997, venden Salto 96 a Dexter, y sólo siguen funcionando con Tarjeta Naranja.

En el año 1995, Banco Galicia ingresa como accionista, y dio lugar a una gran expansión en todas las regiones del país. Así es como comenzaron a tener una mayor reputación frente a futuros grupos de alianzas. Fue así que desde el año 1998 al 2005, surgieron las alianzas con Visa, MasterCard y American Express, y el crecimiento fue aún mayor, ya que esto dio la posibilidad a Tarjeta Naranja, de tener ahora una cobertura internacional.

Luego, en el año 2017 realizan un cambio de identidad, pasando de ser “Tarjeta Naranja” a ser sólo “Naranja”. Y en el año 2019 fueron las primeras inauguraciones de las sucursales del futuro y del lanzamiento de Naranja X, la Fintech. Esto fue un salto al futuro, ya que la atención al cliente ahora es personalizada y con interacción digital.

Actualmente, Tarjeta Naranja es la empresa líder en emisión de tarjetas del país, emitiendo 7,8 millones de plásticos hasta la fecha, y con 250.000 comercios adheridos en todo el país. Además, cuenta con 202 sucursales: 154 sucursales, 22 mini unidades de negocio (MUN), 20 receptorías, 4 stands en paseos comerciales, y 2 locales para operaciones virtuales.

Naranja es una de las empresas de servicios mejor posicionadas de Argentina, sus clientes aprecian su cultura, y Naranja se encarga que desde el primer momento la relación con ellos sea amigable y especial. Sin embargo, a través de los años, la empresa ha tenido un aumento en la cantidad de sus clientes, pero de forma decreciente. Y esta problemática puede tener origen en diferentes razones como: una alta tasa de interés en los créditos que otorga Naranja; un estancamiento en la relación con los comercios adheridos; una alta competencia con otras tarjetas que brinden mejores condiciones de pago; una gran cantidad de pérdidas de clientes.

Esta reducción en los clientes, tiene como consecuencia un menor uso de las cuentas de los mismos, y por efecto, una baja en la rentabilidad de Naranja.

Por otro lado, podemos plantear aquí otra de las problemáticas que surgen con los clientes, y es la deuda o la morosidad que los mismos tienen con la empresa Naranja. En el año 2017, el cargo por incobrabilidad fue del 11,3%; aumentando para el año 2018 al 21,1%; y reduciéndose para el año 2019 al 20%. Esta situación, es dada por los problemas socio-económicos y políticos de la sociedad argentina, como lo son las altas tasas de inflación, los bajos salarios, el desempleo, y la reducción del poder adquisitivo (Naranja,2019).

Analizaremos más en profundidad estas problemáticas utilizando una de las estrategias genéricas de Porter basada en la diferenciación. Esta estrategia desarrolla una ventaja competitiva que no está relacionada con los bajos costos, sino con lograr que el producto o servicio (en nuestro caso de análisis sería el servicio) se destaque en el mercado por características que lo hacen único e inigualable, y las cuales son elegidas por el cliente, más allá de su precio de venta.

Una empresa logra una ventaja competitiva teniendo una buena planificación estratégica, y pudiendo llevar a cabo la misma.

La estrategia implica definir la misión, los objetivos a largo plazo, determinar el curso de acción y asignar los recursos que se necesitan para alcanzar los resultados esperados (Koontz, Weihrich, y Cannice, 2008).

La administración estratégica es la tarea que realizan los gerentes para llevar a cabo la estrategia de las organizaciones, es decir, es el conjunto de acciones que pone en práctica una compañía para generar ingresos económicos. La importancia de generar y llevar adecuadamente la administración estratégica en las empresas radica

en el desempeño que estas tienen en el mercado y en el tiempo. Este desempeño estará afectado por las circunstancias del entorno. Las organizaciones son complejas y diversas, es por esto que la administración estratégica es relevante, y cada área debe trabajar en conjunto con las demás para lograr objetivos generales (Robbins y Coulter, 2014).

A continuación, citaré antecedentes de la empresa American Express, para complementar lo que se describió anteriormente de Tarjeta Naranja.

American Express posee características que identifican a la empresa, y son cualidades que la hacen reconocida, como confianza, seguridad, integridad, calidad y servicio al cliente. La visión de la compañía es ser la marca de servicios más respetada del mundo, y de hecho esto es así, ya que ha alcanzado los primeros puestos en la mayoría de las encuestas realizadas en los últimos años. Uno de los valores que tiene American Express es el compromiso de ofrecer productos, servicios, grandes experiencias a sus clientes, y valorar sus relaciones sólidas (American Express, 2022).

Dicha compañía ofrece una diversificación de productos financieros, como tarjeta de servicio y crédito, cheques de viajero, servicio de banco y agencias de viajes, además de múltiples beneficios en restaurants, viajes, moda, electro y hogar, etc. (American Express, 2022).

Se puede ver como American Express lleva a cabo la estrategia de diferenciación, y la implementa de forma que sus clientes han crecido a lo largo del tiempo, al punto de ser competencia directa de Naranja.

Otro antecedente que complementa lo anterior es el Banco Santander Río.

Este banco es uno de los bancos líderes en medios de pago, en comercio exterior, servicios transaccionales y cash management. Cuenta con 464 sucursales, más de 3.5 millones de clientes, más de 8.900 empleados y están en 22 provincias de Argentina. Tienen convenios con universidades públicas y privadas, otorgan becas y premios, y cuentan con el servicio de Tarjeta Universitaria Inteligente.

Cuentan con áreas como comunicaciones corporativas, planeamiento estratégico, negocios digitales, tecnología y operaciones, entre otras. Su misión es contribuir al progreso de las personas y de las empresas (Santander Río, 2022).

Santander Río lleva una planificación estratégica, y es uno de los Bancos más elegidos en el país. Logra diferenciarse del resto de los bancos por sus objetivos, sus valores, su misión y sus beneficios hacia los clientes.

Análisis de situación

Como se mencionó en la Introducción, Tarjeta Naranja mantuvo su posición de liderazgo a lo largo de los años como entidad emisora de tarjetas de crédito en Argentina, y ha desarrollado un proceso de administración estratégica, el cual analizaremos y desarrollaremos a continuación.

Las problemáticas planteadas anteriormente fueron la reducción de los clientes en Naranja, y la morosidad que los mismos tienen con la empresa. Esto fue a causa de la alta tasa de interés en los créditos que otorga Naranja, la competencia con otras tarjetas que brindan mejores condiciones de pago, los problemas socio-económicos y políticos del país, la inflación, el desempleo, entre otros. Todas estas causas llevaron a que se desate la falta de pago de los clientes, y la baja de muchos de ellos.

Para este primer análisis desarrollaremos características del macroentorno y microentorno en donde se injerta Naranja, lo que se denomina como PESTEL.

Macroentorno (Análisis PESTEL)

Analizaremos los siguientes puntos, para poder comprender con un enfoque general, la situación de la empresa, los desafíos y las necesidades que presenta.

-Factores económicos: en Argentina, los mayores problemas se encuentran en los índices de inflación que han crecido en los últimos años, haciendo que la economía sea fluctuante y ocasionando una incertidumbre permanente.

La inflación desencadena una serie de consecuencias que empeora la situación del país, aumentando el desempleo cada vez más, y los salarios no cubren las necesidades de las personas, ya que el poder adquisitivo disminuye. Se espera que la inflación anual para el año 2022 sea entre el 55% y el 60%. (TN Economía, 2022).

Los indicadores más relevantes son el PBI (Producto Bruto Interno); el IPC (Índice de Precios al Consumidor); las tasas de actividad: de empleo y desocupación; la actividad económica y el Índice de salarios; de los cuales podemos ver la información que nos brinda el INDEC en su página oficial (Indec, 2022).

El PBI tuvo una gran recaída en el año 2020, producto de la desestabilización que provocó la pandemia, y de la cual todavía el país se está recuperando. La actividad

económica disminuyó, pero intenta crecer en el año 2021 y 2022. El mercado de trabajo y el índice de salarios muestra una baja del año 2019 al 2020, mostrando un índice de desempleo del 9,2% para el 2019 y del 11,4% para el 2020; pero igualmente retoma para el año 2021 con un desempleo del 7,9%. El IPC aumentó en los últimos meses, de diciembre de 2021 a febrero del 2022 creció de 3,8% a 4,7% (Ver Anexo 1).

Todos estos índices hasta aquí nombrados influyen en las actividades de las empresas del país, y son una amenaza para el crecimiento de las mismas. Todo el sector financiero se ve afectado por la inflación, por la fluctuación de los precios, por las altas tasas de interés, y esto modifica la manera de proceder de las empresas, y el consumo de las personas.

-Factores socioculturales: los hábitos de consumo en las personas se fueron modificando a partir de la crisis del covid-19. El modo de vida cambió, en el trabajo, la convivencia, las compras, la alimentación, la salud. Las personas encontraron, en esta nueva forma de vida, maneras de incrementar sus recursos y su tiempo. Con la pandemia se incrementó el desempleo y se restringieron las salidas de las personas (DNU N° 297/2020 Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio) (Boletín oficial, 2020). Disconformes ante estas decisiones del gobierno, sobre el aislamiento y el cierre de negocios, a causa de la pandemia, la sociedad ha reaccionado mostrando su disconformidad, con manifestaciones, pedidos al gobierno, quejas, etc.

Estos cambios en la sociedad han afectado al sector financiero de manera negativa, reduciendo los niveles de consumo, a causa del desempleo o a causa de factores económicos, como altas tasas de interés y menores facilidades para financiación, y hoy en día son amenazas que las empresas siguen enfrentando.

-Factores tecnológicos: en los últimos años, los avances tecnológicos han sido una gran alternativa para las personas, sobre todo impulsado por la pandemia covid-19. Durante la cuarentena fue notable el incremento del uso de la tecnología, aumentaron las compras online, el uso de aplicaciones para hacer pagos, y evitar el intercambio de efectivo, las creaciones de nuevas Fintech. Este crecimiento trajo comodidad y seguridad para las personas.

El comercio electrónico en Argentina creció un 124% del 2019 al 2020, y un 68% del 2020 al 2021; y llegó a una facturación de \$905.143 millones de pesos para el

2020 y \$1.500.000 billones de pesos para el 2021. Se registra un aumento del 52% en productos online en el 2021 con respecto al 2020; y 684.000 nuevos compradores online (Cace, impulsando la economía digital, 2022).

-Factores políticos: podemos nombrar una de las causas más relevantes en estos últimos años en Argentina, y es la deuda con el Fondo Monetario Internacional (FMI). El FMI trabaja con los países para resolver cuestiones que llevaron a los mismos a crisis económicas, y presta atención a los grupos más vulnerables que fueron y son afectados por esta crisis. Los programas del FMI corrigen el balance de pagos, pero su reiteración afecta el crecimiento, la inflación, el empleo y los indicadores sociales (Tele Sur TV Net, 2022).

Argentina contrajo esta deuda con el FMI que alcanza los 45.000 millones de dólares, y a raíz de la pandemia y la crisis económica del país y el mundo, se ve afectada en todos los sectores de la población. Particularmente, el sector financiero, ante esta inestabilidad e incertidumbre, contrarresta este riesgo aumentando sus costos y tasas de interés, para poder continuar con los servicios que ofrece.

-Factores legales: una de las leyes que más influenció durante y después de la pandemia covid-19 fue la ley 27555 de contrato de teletrabajo “con el objeto de establecer los presupuestos legales mínimos para la regulación de la modalidad de teletrabajo en aquellas actividades que, por su naturaleza y particulares características, lo permitan” (Argentina, Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social, 2022).

Como consecuencia de la pandemia hubo un aumento en la digitalización y compras online. Es por eso que la ley 27126 de Ciberseguridad comenzó a regir con mayor importancia, estableciendo “dentro de las funciones de la Agencia Federal de Inteligencia (AFI) la producción de inteligencia criminal referida a los delitos federales complejos relativos a ciberdelitos” (Informática Legal, 2022).

Por otro lado, el Banco Central aumentó el costo para financiarse con tarjetas de crédito, y los bancos cobrarán una tasa del 51% nominal anual para el pago mínimo por estos consumos. Esto impacta sobre la tasa de las tarjetas de crédito para financiar los consumos (Infobae, 2022).

-Factores medioambientales: todas las organizaciones tienen el mismo objetivo, y es realizar sus actividades con la menor contaminación ambiental posible.

“La ley 25675 establece los presupuestos mínimos para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica y la implementación del desarrollo sostenible en Argentina. Asimismo, establece un marco general sobre información y participación en asuntos ambientales, la responsabilidad por daño ambiental y la educación ambiental” (Observatorio del Principio 10, 2022).

Es por eso que muchas empresas y asociaciones han reorientado su manera de proceder, y muchas, por ejemplo, han incorporado enviar las facturas online, y no en papel, para reducir su uso; pero sobre todas las cosas informarse y capacitarse en esta área tan importante en estos tiempos.

Los factores del macroentorno influyen sobre la empresa de una forma menos directa, pero afectan su actividad. Estas fuerzas son incontrolables, por eso es que la empresa debe estar atenta a los hechos que ocurren, para responder a tiempo ante los cambios. Todo este análisis nos permite descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio o la empresa, en el presente y en el futuro, además de ayudar en la toma de las decisiones y de una mejor adaptación ante los cambios.

En este caso podemos ver que las variables que más afectan en el macroentorno son la variable económica, la tecnológica, la sociocultural y la política.

Microentorno (5 fuerzas de Porter)

Analizaremos ahora, dentro de la industria financiera, el microentorno con 5 fuerzas cercanas a la empresa, que afectan a su capacidad y su habilidad para atender sus mercados.

-Poder de negociación de los clientes: hoy en día los clientes tienen un alto poder de negociación (tanto las personas físicas como los comercios amigos), ya que cuentan con información accesible para satisfacer de la mejor manera sus necesidades, y también por la gran oferta de productos que existe en esta industria. Las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) son las que le otorgan al cliente un mayor dominio en la negociación. Además, hay otras variables que le otorgan este

poder al cliente como son: los productos/servicios sustitutos en el mercado; cuando el precio de esos sustitutos es menor; y cuando los compradores son pocos y tienen más poder para negociar.

En la industria financiera, los clientes pueden optar por el financiamiento más conveniente según sus necesidades, y por la opción que les brinde una menor tasa de interés a esa financiación.

-Poder de negociación de los proveedores: esto dependerá básicamente de la exclusividad del producto o servicio que ofrece el proveedor, y de algunos factores como: la escasez en la materia prima; el costo de la materia prima, o el costo de cambiarla por otra; la diferenciación de los productos o servicios, que hacen a la exclusividad del proveedor; el volumen de compras que realicen las empresas.

En esta industria, podemos analizar que el poder de negociación es alto con los proveedores, ya que los mismos tienen que considerar una exclusividad con sus clientes, un buen producto o servicio, además de cuestiones internas relacionadas a cada empresa (base en los impuestos, datos bancarios o de facturación, entre otros).

-Amenaza de nuevos competidores entrantes: las barreras de entrada a la industria son obstáculos para el ingreso de una organización al mercado. Mientras más alta sea la barrera que la organización tenga, más difícil será para la competencia, ingresar a la industria. A mayor dificultad para el ingreso, menor será la amenaza de la competencia; y a mayor facilidad para el ingreso a la industria, mayor amenaza de competencia. También, estas barreras de ingreso dependen del tipo de mercado o industria al que la organización quiera ingresar, las políticas, las normas, y la inversión que la misma tenga que hacer.

Para el sector financiero, la barrera a los ingresos es muy alta, ya que la competencia tendrá que invertir grandes sumas de recursos financieros para poder ingresar al mercado. Además, si desean que esta barrera sea aún más alta, deberán invertir en tecnología financiera (Fintech), para aplicar esas nuevas tecnologías a las actividades financieras y de inversión. Estas empresas operan en gran volumen sosteniendo menores costos, pudiendo exigir mejores condiciones a los proveedores, y esto genera una desventaja de costos para los nuevos ingresantes. También las entidades ya establecidas cuentan con beneficios por parte de la demanda, ya que por

más que haya otros nuevos competidores prefieren adquirir el producto y/o servicio de siempre.

-Amenaza de nuevos productos sustitutivos: esto es, un bien o servicio que puede ser usado o consumido en lugar de otro, por lo que es otra alternativa para el consumidor o cliente. Elegir un bien u otro, o un servicio en vez de otro, dependerá básicamente de: el precio, la calidad, el rendimiento y la disponibilidad.

En el sector financiero existen varios métodos de pago, como lo son Ualá, Mercado Pago, créditos y financiaciones propias de las empresas o locales, entre otros, por lo que la amenaza de sustitutos es alta, y depende de la calidad y el rendimiento de cada servicio, lo que el cliente elegirá.

-Rivalidad entre los competidores: esta rivalidad es el resultado de las demás fuerzas descritas anteriormente. Mientras más competidores haya en un sector, puede existir menor rentabilidad; y viceversa, mientras menos competidores haya, existirá una mayor rentabilidad.

En la industria financiera la competencia es alta, ya que las empresas intentan captar y mantener a sus clientes, buscando la innovación y brindando mejores servicios. Por ejemplo, plataformas como MODO, que es la billetera virtual o App utilizada por los bancos, que te permite enviar y recibir dinero en el acto desde tu celular; también Mercado Pago que funciona de forma similar a una cuenta bancaria; PayPal utilizada para medios de pago internacionales; entre otras.

En este análisis podemos ver que la empresa está más próxima a estos factores, y ejerce una influencia inmediata, pudiendo controlar más los hechos que afectan su actividad.

Como conclusión se puede ver que en la industria financiera los factores más influyentes son el poder de negociación con los proveedores, debido al fuerte y rápido avance en los servicios financieros y su exclusividad; y la rivalidad entre los competidores, ya que con el crecimiento de la tecnología cada vez hay más personas que utilizan medios de pago virtuales o billeteras electrónicas.

La empresa deberá aumentar su participación en el mercado, llegando a un público mayor, impulsar los cambios e innovaciones necesarias, para poder diferenciarse de la competencia y para así poder también aumentar su rentabilidad.

Cadena de valor

Según Hill y Jone, el término cadena de valor hace referencia a que la empresa está organizada en una serie de actividades que transforman los insumos en productos que los clientes valoran. Este proceso de transformación implica actividades primarias y secundarias, que son de apoyo, y que cada una va añadiendo valor al producto final (Hill y Jone, 2008).

Dentro de las actividades primarias, Naranja cuenta con la logística interna, operaciones, marketing y ventas, y servicios post venta.

Actividades primarias

-Logística interna: Naranja tiene una gran captación de clientes, y les brinda a los mismos, plataformas (como Naranja X) con seguridad de sus datos personales, y con agilidad para seguir sus movimientos, ver y descargar el resumen mensual, pagar de la forma más conveniente eligiendo cuotas, plan Z o un pago, ver y canjear sus puntos Quiero, entre otras.

-Operaciones: Este eslabón es muy importante ya que de la atención de Naranja depende que el cliente sea fiel, y elija a Naranja como la mejor forma de financiar sus compras. De hecho, esta característica de atención al cliente es lo que más se destaca de Naranja del resto de las opciones.

Para solicitar una tarjeta de crédito en Naranja debes tener mayoría de edad, ingresos mínimos y antigüedad laboral. Puede hacerse online o asistiendo a una sucursal con un turno previo. Una vez completado un formulario con los datos que solicitan, la tarjeta estará pedida y se podrá retirar en los días que indiquen en la sucursal. La información de todos los datos de los clientes es confidencial para Naranja, cualquier divulgación de la misma es causa de delito.

-Marketing y ventas: La mayoría de sus publicidades y promociones son lanzadas mediante las redes sociales, televisión, radio, y sus plataformas. Desde estas fuentes

los clientes pueden visualizar promociones que lanza Naranja, como descuentos o beneficios en algunos locales o marcas, en supermercados, beneficios en compra de pasajes, cuotas sin interés en tecnología y electrodomésticos, plan Z, entre otras (Naranja X, 2022).

-Servicios post venta: Naranja, además de todas las plataformas y app mencionadas anteriormente, cuenta con un número telefónico para Atención al Cliente (0810-333-6272), al cual podrán llamar y comunicarse para cualquier inquietud que tengan con respecto a sus servicios, lo cual es práctico, cómodo y seguro para el cliente.

Entre las actividades secundarias o de soporte de la cadena de valor, podemos nombrar: infraestructura de la empresa, gestión de recursos humanos, desarrollo tecnológico, y aprovisionamiento.

Actividades de soporte o secundarias

-Infraestructura de la empresa: el directorio de Naranja es el encargado de aprobar y gestionar las estrategias de la empresa, haciendo seguimientos a las tareas y sus objetivos, a los presupuestos anuales, y también seguimiento en las gestiones y controles de riesgos. Los directores son los que enuncian la visión, misión, propósito y administración de Naranja.

En el año 2019 se creó la Gerencia de Compliance, la cual se compone por un gerente de cada área que trabajan integralmente ante el riesgo, centrándose en su objetivo.

Naranja también incorporó modelos para las gestiones de riesgo y situaciones de mora temprana, basados en machine learning, para implementar mejoras en las herramientas de cobranza. También integraron el Centro de Defensa de Ciberseguridad (CDC) brindando protección frente a amenazas de estilo tecnológicas, y controlando la información y la fuga de la misma (Naranja,2019).

El organigrama de la empresa se encuentra en el Anexo 2 (Ver Anexo 2).

-Gestión de RRHH: Naranja promueve ambientes laborales donde las personas se sienten libres y pueden ser auténticas en su manera de trabajar y expresarse. Se llevan a cabo diálogos abiertos con profesionales, y cuentan con distintos perfiles y edades,

lo que lleva a que las personas que trabajan en Naranja añadan valor al trabajo. “Las personas en el centro, siempre”, es uno de los valores de Naranja, el cual hace que sea el principal diferenciador de su cultura.

-Desarrollo tecnológico: la evolución tecnológica en Naranja ha consolidado su estrategia, los avances en canales digitales hicieron que se facilitaran las comunicaciones dentro y fuera de la empresa, es decir, entre trabajadores, y con sus clientes y proveedores. Algunos de los importantes avances en los últimos años han sido: marketing digital, analítica avanzada de datos, digitalización de los viajes de clientes, sucursales de futuro, y Naranja X, la Fintech.

-Aprovisionamiento: Naranja trabaja junto con proveedores que les brindan insumos con los que la empresa puede llevar adelante sus servicios, y que comparten sus convicciones y su ética. Estos proveedores son parte de la comunidad Naranja, y son aliados para producir un impacto positivo, por lo que son un eslabón importante en la cadena de valor.

Cada uno de estos eslabones es de suma importancia para llegar a obtener el producto final, ya que en cada etapa se añade valor al mismo. Dentro de las actividades primarias, los eslabones que más destacan son las operaciones y marketing y ventas, ya que son los encargados de llevar el servicio al cliente, brindarle un buen asesoramiento y que elija Naranja. Y dentro de las actividades de soporte las más fundamentales que se consideran son el desarrollo tecnológico y el aprovisionamiento, ya que estos dos eslabones harán que el servicio de Naranja siga creciendo e innovándose en tecnología, y teniendo los proveedores más exclusivos.

Esto hace que se genere esa ventaja competitiva que lleva a la diferenciación, lo que hace que el cliente o los consumidores elijan a Naranja por sus servicios y su exclusividad ante los competidores.

Análisis FODA

El término FODA corresponde a las primeras letras de las palabras: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Tanto las fortalezas como las debilidades corresponden al análisis interno de la organización, y es posible actuar sobre estas

variables; en cambio las oportunidades y amenazas corresponden al análisis externo a la organización, por lo que es más difícil modificarlas.

Tabla 1 - FODA

Fortalezas	Debilidades
Buen trato con el cliente, mejorando su experiencia y su relación.	Altas tasas de interés y bajas ofertas de productos, que impiden la fidelización de los clientes.
Herramienta digital NPS, que mide la satisfacción de los clientes.	Demora en responder las solicitudes de los usuarios. Pérdida de clientes y gran número de quejas en redes sociales.
Propia búsqueda y elección de los proveedores, lo que facilita que cumplan con los requisitos que Naranja impone.	Tercerización de los empleados informáticos, que no gozan de condiciones regulares de trabajo.
Buenos valores en su cultura, que mejoran el clima y las relaciones interpersonales.	Si bien cuentan con una plataforma digital Naranja X, no son parte de MODO, la innovación en billeteras digitales.
Calidad de atención en las sucursales, brindando una mejor experiencia al cliente.	Adopción de innovación y nuevas tecnologías con menor velocidad que el mercado financiero y en especial las Fintech.
Constantes capacitaciones, para formación de todos sus empleados en los diferentes niveles.	

Oportunidades	Amenazas
Crecimiento del mercado y aumento del consumo, para lograr una mayor rentabilidad.	La situación socioeconómica del país, producida por la inflación, provocando, entre otras cosas, disminuciones en el consumo.
Facturación en moneda extranjera, no perdiendo poder adquisitivo ante las fluctuaciones del tipo de cambio.	Gran incertidumbre sobre los ingresos reales futuros de las personas, ya que esto afecta a su nivel de consumo.
Compromiso con los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible), para desarrollar mejores objetivos económicos, sociales y ambientales.	Crecimiento de la competencia, ofreciendo nuevos servicios.
	Aumento en los delitos cibernéticos, reduciendo la confiabilidad de los clientes.

Fuente de elaboración propia (2022)

Analizaremos las variables antes mencionadas en el Anexo 3 (Ver Anexo 3).

Una vez identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Naranja, se podrá realizar una planificación estratégica, y mantenerse a la vanguardia de las tendencias del mercado.

La fortaleza más destacada es la buena atención al público, el buen trato con el cliente, eso diferencia a Naranja de los demás competidores. La debilidad que más resalta es la adaptación a la innovación y las nuevas tecnologías, ya que es uno de los más grandes requisitos dentro de la industria financiera. La gran amenaza que tiene Naranja es la incertidumbre socioeconómica del país, y el crecimiento financiero de sus clientes. Y una de las oportunidades que más resalta es el crecimiento electrónico, ya que todas las entidades financieras están involucrándose cada vez más en estos aspectos.

Matriz BCG o Matriz de Crecimiento

Esta es una herramienta esencial de marketing estratégico para las empresas, que nos ayuda a analizar la cartera de los productos de la empresa y proponer la estrategia más recomendable para llevar a cabo. Esta matriz está dividida en cuatro cuadrantes, en los cuales ubicamos: a la estrella, que son productos que operan en el mercado de altas tasas de crecimiento y con una alta participación; el interrogante, que son productos que operan en mercados de alta tasas de crecimiento pero con una baja participación; la vaca, que son aquellos productos que tienen alta participación en el mercado pero una baja tasa de crecimiento; y el perro, los productos que operan con baja participación en un mercado y con tasa de crecimiento baja.

Tabla 2 – Matriz BCG

	
Naranja X	Seguros de auto, moto y hogar
Naranja Pos	Asistencia al viajero y naranja viajes
	
Tarjeta Naranja	Editoriales
Tarjeta Visa	Revistas
Naranja MasterCard	Libros infantiles
Naranja American Express	
Préstamos	

Fuente de elaboración propia (2022)

En el cuadrante interrogante encontramos los seguros, asistencia al viajero y naranja viajes. Estos servicios ya tienen una débil participación en el mercado y una alta tasa de crecimiento, por su nacimiento o resurgimiento, y necesitan una mayor inversión para convertirse en estrellas. En el 2021 Naranja tenía más de 1 millón de pólizas activas en seguros de autos, motos, hogar, asistencias y viajes (iProUp, 2021).

En el cuadrante estrella tenemos Naranja X y Naranja Pos, que son servicios en la posición de alto crecimiento y sólida competitividad, y con alta participación en el mercado. Estos productos lograron que Tarjeta Naranja encabezara y liderara el

mercado, logrando un porcentaje de facturación superior a la competencia (iProUp, 2021).

En el cuadrante vacas podemos ver a todos los servicios más utilizados que ofrece Naranja: Naranja, Naranja Visa, MasterCard, American Express. Todos estos servicios ya llevan un tiempo en el mercado y tienen una sólida posición competitiva, por lo que necesitan una menor inversión. Durante el año 2021 Naranja entregó préstamos a más de 400.000 personas por casi \$18.000 millones, lo cual marcó un récord histórico para la compañía (iProUp, 2021).

En el último cuadrante perros vemos los servicios como revistas, editoriales, libros infantiles, que ya tienen una escasa participación en el mercado y una baja tasa de crecimiento. Son servicios que han decaído en el tiempo y ya no son rentables, por lo que se debería eliminarlos.

Marco Teórico

En este apartado se desarrollarán las bases teóricas para una mayor comprensión de los temas descritos anteriormente, y como respaldo de la estrategia a aplicar.

Fred R. David menciona que la administración estratégica consiste en obtener y conservar una ventaja competitiva. El autor define a la misma como la ciencia y el arte de formular, implementar y evaluar múltiples decisiones para que la empresa alcance sus objetivos (Fred R. David, 2013).

El autor Charles W. L. Hill plantea que, para lograr una ventaja competitiva a través de la administración estratégica, una empresa debe desarrollar el liderazgo estratégico, el cual es un proceso donde los gerentes de la misma eligen e implementan un conjunto de estrategias. Primero deben formular las estrategias (cómo mejorar el desempeño y el rendimiento de la empresa, cómo incrementar su valor, su rentabilidad, etc.), para luego hacer una selección. Una vez que se eligen las estrategias a seguir, se deben marcar los pasos para ponerlas en acción, lo que se denomina, la implementación de estrategias (diseñar la estructura organizacional, su cultura, su sistema de control, diseñar productos, mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, etc.) (Charles W.L. Hill, 2011).

Según Arthur A. Thompson, la esencia de la administración estratégica es encontrar respuestas claras a las preguntas: ¿Cuál es nuestra situación actual?, ¿Hacia dónde queremos ir? Y ¿Cómo vamos a llegar? Estas respuestas llevan a la empresa a elaborar un plan de acción en el cual se expresan las acciones competitivas y los enfoques de negocios para superar a los competidores, responder a los cambios del entorno y aprovechar las oportunidades de crecimiento, manejar mejor las actividades que realiza la empresa, y mejorar el desempeño financiero de la misma. Para este autor, la estrategia tiene que ver con competir de manera diferente (Arthur A. Thompson, 2012).

Vicuña Ancín menciona al plan estratégico como la herramienta que utiliza la alta dirección para recoger decisiones estratégicas corporativas adaptadas al día de hoy, y compararlas con lo que hará en los próximos tres años, para así lograr ser una empresa competitiva, y satisfacer las expectativas de sus stakeholders (diferentes grupos de

interés). Es decir, hablar de plan estratégico o planificación es hablar de decidir hoy lo que se hará en el futuro (Vicuña Ancín, 2017).

Hill, Jones y Schilling se refieren a un liderazgo estratégico como la manera más efectiva que una empresa puede llevar el proceso de creación de estrategias, para obtener ventajas competitivas. Se nombran dos pasos, primero, la formulación de las estrategias, que se refiere a escoger las estrategias; y segundo, implementar las estrategias, que se refiere a ponerlas en práctica, diseñando la estructura organizacional, sus sistemas de control y su cultura (Hill, Jones y Schilling, 2015).

Robbins Coulter plantea tres razones por las que la administración estratégica es importante. La primera y la más relevante es para ver qué tan buen desempeño tiene una organización; la segunda, es que los gerentes utilizan el proceso de administración estratégica para examinar factores importantes y decidir qué acciones llevar a cabo; y la tercera pero no menos importante, es que la administración estratégica contribuye al logro de los objetivos generales, por lo que cada una de las partes de la organización debe trabajar en conjunto con las demás para así poder lograr dichos objetivos (Robbins Coulter, 2014).

Pulido y Cali aportan en su artículo, que las empresas logran posicionarse en su entorno a través de la planificación estratégica, ya que de esta forma pueden conocer sus fuerzas internas y diferenciarse de la competencia y ganar mercado. La planificación estratégica se usa como herramienta para una correcta gestión de la organización, al conocer los posibles escenarios futuros de los objetivos que se han establecido, pudiendo de esta forma anticiparnos a posibles errores, corregirlos y reducir lo más que se pueda la incertidumbre (Pulido y Cali, 2017).

Se desarrollarán a continuación, las estrategias competitivas que menciona Michael Porter, para luego hacer hincapié en las que utilizaremos en el análisis de Naranja (Porter, 2015).

-Liderazgo en costos: esta estrategia pretende lograr los costos de producción y distribución más bajos para, de esta forma, poder ofrecer los productos/servicios en el mercado a un menor precio.

-Diferenciación: esta estrategia no se relaciona con los costos más bajos, sino con que el producto/servicio se destaque dentro del mercado por alguna característica

particular que tenga, puede ser: calidad, tiempo de respuesta al cliente, tiempo de entrega, servicio post venta, productos o servicios que complementen al principal, etc.

-Enfoque o Alta Segmentación: en esta estrategia se decide no atender a todo el mercado, sino dividirlo en segmentos, y abarcar uno en específico, optando por cualquiera de las estrategias antes mencionadas (liderazgo en costos o diferenciación).

En el desarrollo de este marco teórico, la elección para analizar a Tarjeta Naranja será la estrategia competitiva de diferenciación, ya que hará que el servicio se destaque por alguna característica particular, y de esta forma pueda atraer la atención de los clientes existentes y también de clientes nuevos, logrando con esta estrategia crear ventajas que la diferencien de la competencia, utilizando las herramientas tecnológicas, financieras y de capital humano, para lograr una mayor rentabilidad en Naranja.

Teniendo en cuenta la bibliografía analizada, los autores que más destaque para el desarrollo de la estrategia nombrada, son Vicuña, ya que expresa como llegar desde el hoy al futuro, tomando decisiones basadas en estrategias, y que satisfagan a los diferentes grupos de interés; y Porter ya que utilizaremos la estrategia de diferenciación que el mismo destaca.

Diagnóstico y Discusión

Habiendo desarrollado el caso de Tarjeta Naranja, se puede ver que las principales problemáticas giran en torno a la fidelización de los clientes, el uso de las plataformas tecnológicas para el crecimiento y mayor expansión de los mismos, y las formas de pago y financiaciones con las que ellos cuentan.

Naranja es una de las empresas con mejor posicionamiento en el país, sin embargo, algunos factores externos han perjudicado a la misma a la hora de plantear sus estrategias para mejorar su rentabilidad. Las altas tasas de interés o la financiación con los mercados adheridos con los que cuenta Naranja, pueden ser un motivo de las bajas de los clientes, ya que no encuentran la comodidad que buscan al usar la tarjeta de crédito. Eso sumado a la crisis económica del país y la inflación, son condiciones que no favorecen a los clientes de Naranja.

La empresa debe sobreponerse a la competencia y brindar herramientas que ayuden a sus clientes a obtener una mejor financiación, a tasas más bajas, llegar a clientes no bancarizados, y a personas con distintos niveles de posición económica. De esta manera no solo podrá obtener nuevos clientes potenciales o recuperar clientes antiguos, sino que también se reducirá la morosidad de los clientes actuales, aumentando así su rentabilidad.

Otras de las formas de expansión que Naranja puede explotar es por medio de las plataformas tecnológicas, el comercio electrónico y la comunicación digital. La pandemia incentivó a muchas personas a la compra online, a investigar y ser autodidactas con los medios virtuales, y eso ha sido un punto a favor para la empresa. Aunque no está completamente desarrollada o hay cosas por mejorar, como la comunicación con los clientes por medio de las redes sociales, con respuestas ágiles y concretas, para resolver con mayor precisión y rapidez los problemas de los clientes.

La Fintech Naranja X puede ser una gran oportunidad para que la empresa brinde soluciones financieras y de inversión, y se destaque de su competencia, acompañando a los argentinos en el uso cotidiano del dinero. El desafío es seguir creciendo y desarrollando la plataforma, para potenciar esta cultura y anticiparse a las necesidades de los usuarios, y poder ofrecer una experiencia más ágil, eficiente y personalizada para los movimientos que el cliente desee realizar desde la Fintech (Clarín, Finanzas digitales 2022).

Todas estas estrategias nombradas harán que Naranja logre aún más esa diferenciación que busca, y estos cambios impulsarán una nueva relación con el cliente/usuario, mejorando la misma, y como consecuencia, aumentando la rentabilidad y la expansión de Naranja.

Teniendo en cuenta este diagnóstico se llega a la conclusión de utilizar la planificación estratégica como herramienta de gestión en Tarjeta Naranja, tomando sus fortalezas y oportunidades para poder encaminar y mejorar sus acciones en el mercado. A raíz de este análisis, se establecerán objetivos y se formulará un plan de acción para el logro del aumento de rentabilidad y la fidelización de clientes.

Propuesta

Los mandatos institucionales de Naranja son su visión, misión, su propósito y sus valores. Dentro de la visión Naranja define: “ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros, y, además, ser la más querida y admirada por sus colaboradores, sus clientes y la comunidad en general” (Naranja, 2019).

Como misión Naranja adopta: “conectar con únicas experiencias y poder crecer mediante nuevos negocios basados en la tecnología” (Naranja, 2019).

En este análisis se mantendrán los mandatos institucionales originales que Naranja plantea. Además, se sugerirá una propuesta con su objetivo general y sus objetivos específicos.

Objetivo general

Aumentar la rentabilidad un 20% en el plazo de 2 años y medio, a través de una planificación estratégica basada en la diferenciación.

En los últimos años, los hábitos de consumo de las personas se han ido modificando, y durante el 2021 el consumo anual de Tarjeta Naranja creció un 21% con respecto al año 2020, al igual que el consumo promedio por cliente (Naranja X, Reseña informativa, 2021).

Después del rebote económico que representó la pandemia en el año 2020, se busca nuevamente un equilibrio y se plantea con este objetivo aumentar la rentabilidad a través del aumento de las ventas, reduciendo la morosidad de los clientes con la empresa, logrando captar un mayor público, ampliando el mercado, y mejorando el uso y manejo de la tecnología disponible.

Objetivos específicos

-Aumentar las ventas un 15% en relación al año 2021, en el plazo de 30 meses, a través de la penetración de mercados.

Las compras con tarjetas de crédito aumentaron un 49% en el año 2021, y las personas continúan utilizando cada vez más este medio de pago (Cronista, Finanzas y mercados, 2021).

A través de una penetración de mercado, se buscará llegar a más clientes, con nuevas promociones, con una mejor tasa de financiación, buscando captar la atención de los mismos.

-Reducir un 25% la morosidad de los clientes, en el plazo de 24 meses a partir de su implementación, a través de mejoras en las gestiones de cobros y las financiaciones de las deudas de los mismos.

En los últimos meses han mejorado los indicadores de morosidad de Tarjeta Naranja, siendo el rol a 30 días anual un 6,10% para el año 2021, indicando el valor más bajo en toda la compañía (Naranja X, Reseña informativa, 2021).

Aun así, mejorar el sistema de financiamiento, y las gestiones de cobro, para lograr un % menor de deudores, hará que ayude a incrementar la rentabilidad de Naranja.

-Ampliar el mercado un 10% para el año 2024, a través del uso de la plataforma Naranja X, mejorando el marketing y la comunicación de la misma.

En Argentina, 5,5 millones de personas utilizan billeteras virtuales, y los economistas aseguran la muerte del dinero físico (Clarín, Tecnología, 2020).

Debido a estas nuevas formas de pago, es que se pretende alcanzar a más personas, reteniendo clientes y llegando a clientes nuevos a través de nuevas promociones, y reforzando los medios de comunicación que Naranja tiene con los clientes (Fintech Naranja X, y redes sociales).

-Incrementar el desempeño interno en un 20% en el plazo de 30 meses, a través del aumento de las capacitaciones de los empleados, para una mejor atención personal y online, mejorando el uso y manejo de las nuevas tecnologías.

El capital humano es un valor fundamental para una estrategia empresarial, por eso es que la capacitación es un modificador de la gestión de la empresa, y se considera un factor clave para su crecimiento. Para poder facilitar el logro de los objetivos que la empresa se plantee, es importante invertir en capacitar al personal, ya que esto potenciará sus habilidades y su desarrollo. Aproximadamente un 10% del capital humano de las empresas son capacitados en nuevas tecnologías para lograr ventajas competitivas (Capacitarte, 2022).

Alcances

Este plan de implementación para la planificación estratégica de Naranja tiene un alcance para toda la República Argentina.

El plazo comprendido para dicho plan es entre agosto del 2022 y enero del 2025.

Estos planes de implementación comprenden a todos los empleados de Tarjeta Naranja, en particular a las áreas de ventas, marketing, administración y finanzas, capacitación del personal y recursos humanos.

Planes de acción

Un plan de acción es una hoja de ruta que ayudará a la empresa a cumplir con sus objetivos propuestos, planteando las tareas o los pasos a seguir para la realización de los mismos. Estos planes de acción son una parte fundamental del proceso de planificación estratégica ya que describen los objetivos concretos, los recursos que se van a destinar a cada objetivo y luego la medición de los mismos para ver los resultados alcanzados.

Se desarrollarán a continuación los planes de acción para los objetivos planteados anteriormente de Naranja.

Tabla 3 - Plan de acción 1

Descripción	Tiempo		Recursos humanos	Recursos económicos
	Inicio	Fin		
Definir la estrategia de diferenciación basada en la penetración de mercados que se implementará	ago-22	sep-22	Administración	\$ 75,000.00
Diseñar nuevas tácticas en marketing digital	ago-22	oct-22	Asesor	\$ 50,000.00
Mejorar plataforma web para un mayor alcance	ago-22	oct-22	Diseñador	\$ 50,000.00
Diseñar nuevas promociones y determinar los medios por los cuales se darán a conocer (redes sociales, plataforma, revistas, radio, etc.)	sep-22	nov-22	Administración y marketing	\$ 93,750.00
Capacitar al personal y delimitar una administración por objetivos	sep-22	dic-22	Administración	\$ 75,000.00
Realizar un cronograma de control	sep-22	nov-22	Administración	\$ -

Fuente de elaboración propia (2022)

Estos planes se llevarán a cabo por las áreas de administración y marketing.

Definir la estrategia que se implementará basada en la diferenciación por penetración de mercados. Se calcula para un gerente de administración de mando medio por estimación, un sueldo de \$300.000 y dedica dos horas por día para esta

acción, por lo que si consideramos la hora a un valor de \$1.875, el total de las 40 horas extras al mes serán \$75.000.

El área de diseño y marketing deberá mejorar la plataforma web para un mayor alcance. Para estas acciones se calculan los sueldos del asesor y del diseñador por estimación de \$200.000 cada uno y dedican 2 horas por día, a \$1.250 la hora, el total de las 40 horas extras al mes serán \$50.000 para cada uno de los responsables.

Las áreas de administración y marketing deberán diseñar nuevas promociones que se darán a conocer a través de la Fintech y las redes sociales, para lograr una mayor penetración de mercados. En esta acción se consideran los sueldos del administrador y del responsable de marketing, en \$300.000 y \$200.000 respectivamente. Si para diseñar estas promociones y realizar el resto del plan de acción se consideran 1 hora y media por día, para cada responsable, eso sumaría un monto de \$56.250 para el administrador y \$37.500 para el responsable de marketing, haciendo un total de \$93.750 para ambos profesionales.

Capacitar al personal y delimitar objetivos para los mismos, para que de esta forma se lleven a cabo los planes en tiempo y forma. Se consideran 40 horas extras al mes para el administrador, lo que hace un total de \$75.000.

Realizar controles mensuales, para una mejor retroalimentación. Esta acción no conlleva gastos adicionales.

Tabla 4 - Plan de acción 2

Descripción	Tiempo		Recursos humanos	Recursos económicos
	Inicio	Fin		
Actualizar la base de datos del registro general de los clientes	sep-22	dic-24	Diseñador y administración	\$ 62,500.00
Llevar un control para medir la cantidad de los nuevos clientes	sep-22	dic-24	Administración y marketing	\$ 62,500.00
Buscar en el mercado proveedores de software de bases de datos	oct-22	dic-22	Diseñador y administración	\$ -
Elegir al proveedor y contratar el software	ene-23	ene-25	Diseñador y administración	\$ 45,150.00
Enviar a los clientes morosos un recordatorio de pago vía e-mail	mar-23	dic-24	Administración	\$ -
Realizar encuestas de satisfacción a los clientes	ago-22	ene-25	Comercial y marketing	\$ 56,250.00
Capacitar al personal para el uso del software y el mantenimiento de la base de datos	sep-22	dic-22	Administración y marketing	\$ 125,000.00
Generar reportes para toma de decisiones	sep-22	ene-25	Administración y control de gestión	\$ 18,750.00

Fuente de elaboración propia (2022)

Estas actividades se llevarán a cabo básicamente por las áreas de administración, marketing y comercial.

Actualizar la base de datos y llevar un control de los nuevos clientes y de los actuales. Se calcula para estas dos acciones, los sueldos del diseñador, del administrador y del responsable de marketing, en \$300.000, \$200.000 y \$200.000 respectivamente; dedicando una hora por día para estas tareas, son 20 horas mensuales para cada profesional. Considerando para la primera acción al diseñador y administrador, suman un sueldo de \$37.500 y \$25.000 respectivamente; y para la segunda acción al administrador y al responsable de marketing también con sueldos de \$37.500 y \$25.000 respectivamente.

La búsqueda en el mercado de los proveedores de software no conlleva gastos extras.

Contratar el software y pagar la licencia mensual que es en dólares, 350USD (Gurennet, bases de datos, 2022). Se calcula el costo estimado teniendo en cuenta el tipo de cambio para la venta del Banco Nación (<https://www.bna.com.ar/Personas>) en el presupuesto se calculó los 350 dólares por \$129 TC, lo que da la suma de \$45.150.

Enviar e-mail a los clientes morosos con un recordatorio de pago (lo cual no conlleva gastos adicionales, ya que se utilizan las horas laborales del administrador para dicha tarea), y realizar encuestas de satisfacción. Esta última acción se llevará a cabo por un agente comercial y el responsable de marketing, con sueldos estimados de \$250.000 y \$200.000 respectivamente; si dedican una hora al mes sería \$31.250 y \$25.000 para el agente comercial y el responsable de marketing.

Capacitar al personal para el uso del software y el mantenimiento de la base de datos, y generar reportes para la toma de decisiones. La capacitación se llevará a cabo por los responsables de marketing y administración, ocupando 2 horas por día y durante 4 meses. Se calculan los sueldos estimativos de \$75.000 y \$50.000 por mes para el administrador y el responsable de marketing respectivamente, considerando las 40 horas extras mensuales. Y la generación de reportes será llevada a cabo por el responsable de administración y de control de gestión. El administrador usará su horario laboral para tal tarea, y al responsable de control de gestión se le asignará un sueldo estimativo de \$18.750 por 20 horas extras al mes.

Tabla 5 - Plan de acción 3

Descripción	Tiempo		Recursos humanos	Recursos económicos
	Inicio	Fin		
Diseñar promociones de servicios para retener clientes	ago-22	nov-22	Marketing	\$ 50,000.00
Diseñar estrategias de publicidad a través de distintos canales	ago-22	nov-22	Diseñador y marketing	\$ 50,000.00
Instalación del sistema chatbot para la plataforma Naranja X	ago-22	ago-22	Analista	\$ 18,720.00
Compra de la licencia del sistema chatbot	sep-22	ene-25	Servidor	\$ 11,610.00
Reforzar encuestas de satisfacción al cliente	ene-23	jun-23	Comercial y marketing	\$ 112,500.00
Generar reportes para retroalimentación, por la incorporación del nuevo sistema chatbot	dic-22	dic-23	Diseñador y marketing	\$ 100,000.00

Fuente de elaboración propia (2022)

El área de marketing deberá diseñar promociones de servicios para retener a los clientes actuales, y estrategias de publicidad para atraer clientes nuevos. Estas tareas serán llevadas a cabo por los responsables de marketing y diseño, en el plazo de 4 meses. Los recursos económicos son estimados a partir de sus sueldos de \$200.000 cada profesional, y calculando que dedicarán 40 horas extras mensuales, lo que hace el total de \$50.000 para cada acción.

Compra e instalación del sistema chatbot para la plataforma Naranja X. Para obtener este sistema se debe pagar una licencia mensual en dólares, 90USD (Cliengo chatbot, 2022). Tomando el tipo de cambio oficial del Banco Nación a \$129 se estima un gasto mensual de \$11.610 para el pago de la licencia.

Reforzar encuestas de satisfacción a todos los clientes, y generar reportes para retroalimentación, y poder tomar decisiones. Estas acciones se llevarán a cabo por el responsable de marketing, el diseñador y el agente comercial, estimando un sueldo de \$200.000, \$200.000 y \$250.000 respectivamente. Si dedican dos horas por día cada profesional, se estima un sueldo de \$50.000 para el responsable de marketing, \$50.000 para el diseñador y \$62.500 para el agente comercial por las 40 horas extras mensuales.

Tabla 6 - Plan de acción 4

Descripción	Tiempo		Recursos humanos	Recursos económicos
	Inicio	Fin		
Realizar encuestas para el sector interno	ago-22	oct-22	Administración y RRHH	\$ -
Medir la satisfacción de los empleados	oct-22	nov-22	Administración y RRHH	\$ -
Diseñar un cronograma de capacitaciones	sep-22	nov-22	Administración y RRHH	\$ 62,500.00
Implementar capacitaciones cada 6 meses	dic-22	dic-24	Administración y RRHH	\$ 31,250.00
Generar informes y reportes del progreso de los empleados	ene-23	ene-25	Administración y RRHH	\$ 15,625.00

Fuente de elaboración propia (2022)

Estas actividades se llevarán a cabo por las áreas de administración y recursos humanos.

Realizar encuestas para el sector interno y medir la satisfacción de los empleados. Con esto podremos obtener índices de cómo los empleados ven a la empresa. Estas actividades no conllevan gastos en recursos económicos extras.

Diseñar e implementar capacitaciones cada 6 meses, para el 10% del capital humano. Estas capacitaciones las dictará el responsable de administración y de recursos humanos. El diseño de las mismas se planteará en 3 meses, utilizando una hora extra por día cada profesional, lo que hace que los sueldos sean \$37.500 para el administrador y \$25.000 para el responsable de RRHH por las 20 horas extras mensuales. Y la implementación de las capacitaciones tendrá lugar cada 6 meses, y se utilizarán 10 horas semanales, las cuales representan sueldos de \$18.750 para el administrador, y \$12.500 para el responsable de RRHH, por cada capacitación realizada.

Medir el desarrollo de los empleados, si se mejoró su desempeño con las capacitaciones, y generar informes de este progreso, para poder seguir corrigiendo errores, y tomando decisiones. Para esta tarea dedicarán 5 horas extras al mes, las cuales representan sueldos de \$9.375 para el administrador y \$6.250 para el responsable de RRHH, y se llevarán a cabo durante todo el año, los años 2023, 2024 y enero del 2025.

Presupuestos

A continuación, se desarrolla un presupuesto para cada plan de acción, con las erogaciones anuales de cada plan detallado. Para la elaboración de los mismos se obtuvo información de profesionales y de páginas web para la contratación del servicio chatbot (Cliengo chatbot, 2022). Todos los recursos económicos están expresados por horas extras que realizará el personal de cada área, para el cumplimiento del plan.

Tabla 7 – Presupuesto anual plan de acción 1

Presupuesto Anual-Plan de acción 1

Descripción	2022	2023	2024	2025
Definir la estrategia de diferenciación basada en la penetración de mercados que se implementará	\$ 150,000.00	\$ -	\$ -	\$ -
Diseñar nuevas tácticas en marketing digital	\$ 150,000.00	\$ -	\$ -	\$ -
Mejorar plataforma web para un mayor alcance	\$ 150,000.00	\$ -	\$ -	\$ -
Diseñar nuevas promociones y determinar los medios por los cuales se darán a conocer (redes sociales, plataforma, revistas, radio, etc.)	\$ 281,250.00	\$ -	\$ -	\$ -
Capacitar al personal y delimitar una administración por objetivos	\$ 300,000.00			
Realizar un cronograma de control	\$ -			
Totales	\$ 1,031,250.00	\$ -	\$ -	\$ -

Fuente de elaboración propia (2022) Tabla 7

Tabla 8 – Presupuesto anual plan de acción 2

Presupuesto Anual-Plan de acción 2

Descripción	2022	2023	2024	2025
Actualizar la base de datos del registro general de los clientes	\$ 250,000.00	\$ 1,114,500.00	\$ 1,590,391.50	\$ -
Llevar un control para medir la cantidad de los nuevos clientes	\$ 250,000.00	\$ 1,114,500.00	\$ 1,590,391.50	\$ -
Buscar en el mercado proveedores de software de bases de datos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Elegir al proveedor y contratar el software	\$ -	\$ 541,800.00	\$ 773,148.60	\$ 136,623.22
Enviar a los clientes morosos un recordatorio de pago via e-mail	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Realizar encuestas de satisfacción a los clientes	\$ 281,250.00	\$ 1,003,050.00	\$ 1,431,352.35	\$ 170,211.65
Capacitar al personal para el mantenimiento de la base de datos	\$ 500,000.00	\$ -	\$ -	\$ -
Generar reportes para toma de decisiones	\$ 75,000.00	\$ 334,350.00	\$ 477,117.45	\$ 56,737.22
Totales	\$ 1,356,250.00	\$ 4,108,200.00	\$ 5,862,401.40	\$ 363,572.09

Fuente de elaboración propia (2022) Tabla 8

Tabla 9 – Presupuesto anual plan de acción 3

Presupuesto Anual-Plan de acción 3

Descripción	2022	2023	2024	2025
Diseñar promociones de servicios para retener clientes	\$ 200,000.00	\$ -	\$ -	\$ -
Diseñar estrategias de publicidad a través de distintos canales	\$ 200,000.00	\$ -	\$ -	\$ -
Instalación del sistema chatbot para la plataforma Naranja X	\$ 18,720.00	\$ -	\$ -	\$ -
Compra de la licencia del sistema chatbot	\$ 46,440.00	\$ 207,029.52	\$ 295,431.13	\$ 35,131.68
Reforzar encuestas de satisfacción al cliente	\$ -	\$ 675,000.00	\$ -	\$ -
Generar reportes para retroalimentación, por la incorporación del nuevo sistema chatbot	\$ 100,000.00	\$ 1,783,200.00	\$ -	\$ -
Totales	\$ 565,160.00	\$ 2,665,229.52	\$ 295,431.13	\$ 35,131.68

Fuente de elaboración propia (2022) Tabla 9

Tabla 10 – Presupuesto anual plan de acción 4

Presupuesto Anual-Plan de acción 4

Descripción	2022	2023	2024	2025
Realizar encuestas para el sector interno	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Medir la satisfacción de los empleados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Diseñar un cronograma de capacitaciones	\$ 187,500.00	\$ -	\$ -	\$ -
Implementar capacitaciones cada 6 meses	\$ 31,250.00	\$ 92,875.00	\$ 132,532.63	\$ -
Generar informes y reportes del progreso de los empleados	\$ -	\$ 187,500.00	\$ 267,562.50	\$ 47,281.01
Totales	\$ 218,750.00	\$ 280,375.00	\$ 400,095.13	\$ 47,281.01

Fuente de elaboración propia (2022) Tabla 10

Para el año 2023 se actualizaron los costos con un índice del 48.60% y para el año 2024 y 2025 con un índice del 42.70%. Estos índices fueron obtenidos del Rem de BCRA (BCRA, 2022).

Diagrama de Gantt

En el siguiente diagrama se recogerá la información de los planes de acción plasmados en lista de tareas y el cronograma de los meses en las cuales se irán llevando a cabo:

Tabla 11 – Diagrama de Gantt

PROYECTA: "Aumentar la rentabilidad un 20% en el plazo de 2 años y medio, a través de una planificación estratégica basada en la diferenciación".	TIEMPO																													
	2022				2023				2024				2025																	
	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	ma	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene
PLAN DE ACCIÓN 1																														
Definir la estrategia de diferenciación basada en la penetración de mercados que se implementará.																														
Diseñar nuevos tactics en marketing digital																														
Mejorar plataforma web para un mayor alcance																														
Diseñar nuevas promociones y determinar los medios por los cuales se darán a conocer (redes sociales, plataformas, revistas, radio, etc.)																														
Capacitar al personal y delimitar una administración por objetivos																														
Realizar un cronograma de control																														
PLAN DE ACCIÓN 2																														
Actualizar la base de datos del registro general de los clientes																														
Llevar un control para medir la cantidad de los nuevos clientes																														
Buscar en el mercado proveedores de software de bases de datos																														
Eligir al proveedor a contratar el software																														
Enviar a los clientes morosos un recordatorio de pago vía e-mail																														
Diseñar encuestas de satisfacción a los clientes																														
Capacitar al personal para el uso del software y el mantenimiento de la base de datos																														
Generar reportes para toma de decisiones																														
PLAN DE ACCIÓN 3																														
Diseñar promociones de servicios para retener clientes																														
Diseñar estrategias de publicidad a través de distintos canales																														
Instalación del sistema chatbot para la plataforma Mariposa X																														
Compra de la licencia del sistema chatbot																														
Reforzar encuestas de satisfacción al cliente																														
Generar reportes para retroalimentación, por la incorporación del nuevo sistema chatbot																														
PLAN DE ACCIÓN 4																														
Realizar encuestas para el sector interno																														
Medir la satisfacción de los empleados																														
Diseñar un cronograma de capacitaciones																														
Implementar capacitaciones cada 6 meses																														
Generar informes y reportes del progreso de los empleados																														

Fuente de elaboración propia (2022) Tabla 11

Flujo de fondo

Tabla 12 – Flujo de fondo

Flujo de Fondos	2022	2023	2024	2025
Años del proyecto				
INGRESOS				
Ingresos por Plan de acción 1	\$ 6,861,900.38	\$ 10,196,783.97	\$ 14,550,810.72	\$ 20,764,006.90
Ingresos por Plan de acción 2	\$ 5,489,520.30	\$ 8,157,427.17	\$ 11,640,648.57	\$ 16,611,205.52
Ingresos por plan de acción 3	\$ 4,117,140.23	\$ 6,118,070.38	\$ 8,730,486.43	\$ 12,458,404.14
Ingresos por plan de acción 4	\$ 908,899.87	\$ 1,350,625.21	\$ 1,927,342.17	\$ 2,750,317.28
Total de ingresos	\$ 17,377,460.78	\$ 25,822,906.72	\$ 36,849,287.90	\$ 52,583,933.83
Egresos				
Egresos por plan de acción 1	-\$ 1,031,250.00			
Egresos por plan de acción 2	-\$ 1,356,250.00	-\$ 4,108,200.00	-\$ 5,862,401.40	-\$ 363,572.09
Egresos por plan de acción 3	-\$ 565,160.00	-\$ 2,665,229.52	-\$ 295,431.13	-\$ 35,131.68
Egresos por plan de acción 4	-\$ 218,750.00	-\$ 280,375.00	-\$ 400,095.13	-\$ 47,281.01
Total de egresos	\$ -3,171,410.00	\$ -7,053,804.52	\$ -6,557,927.66	\$ -445,984.78
UTILIDAD BRUTA	\$ 14,206,050.78	\$ 18,769,102.20	\$ 30,291,360.24	\$ 52,137,949.05
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 4,972,117.77	\$ 6,569,185.77	\$ 10,601,976.08	\$ 18,248,282.17
UTILIDAD DESPUES DEL IMPUESTO	\$ 9,233,933.01	\$ 12,199,916.43	\$ 19,689,384.15	\$ 33,889,666.88
Inversión	-\$ 2,219,987.00			
Capital de trabajo	-\$ 587,817.04			
Recupero de capital de trabajo				\$ 587,817.04
UTILIDAD NETA	\$ 6,426,128.97	\$ 12,199,916.43	\$ 19,689,384.15	\$ 34,477,483.92
VAN	\$ 1,774,762.75			
TIR	66%			

Inversión a realizar	\$ -17,229,126.96		
Flujo del período 1	\$ 6,426,128.97	Rentabilidad	
Flujo del período 2	\$ 12,199,916.43	Año 2025	66%
Flujo del período 3	\$ 19,689,384.15	Año 2022	37%
Flujo del período 4	\$ 34,477,483.92	Diferencia	29%

ROI	
Beneficios	\$ 132,633,589.23
Costos	\$ -17,229,126.96
ROI	670%

Flujo de Fondos	Año 2022				
	1	2	3	4	5
Meses del proyecto					
INGRESOS					
Por servicios	\$ 4,434,160.08	\$ 4,434,160.08	\$ 4,434,160.08	\$ 4,434,160.08	\$ 4,434,160.08
Ingresos por financiación	\$ 7,002,340.56	\$ 7,002,340.56	\$ 7,002,340.56	\$ 7,002,340.56	\$ 7,002,340.56
Ingresos Plan de accion 1	\$ 571,825.03	\$ 571,825.03	\$ 571,825.03	\$ 571,825.03	\$ 571,825.03
Ingresos Plan de accion 2	\$ 457,460.03	\$ 457,460.03	\$ 457,460.03	\$ 457,460.03	\$ 457,460.03
Ingresos plan de accion 3	\$ 343,095.02	\$ 343,095.02	\$ 343,095.02	\$ 343,095.02	\$ 343,095.02
Ingresos plan de accion 4	\$ 75,741.66	\$ 75,741.66	\$ 75,741.66	\$ 75,741.66	\$ 75,741.66
Total de ingresos	\$ 1,448,121.73	\$ 1,448,121.73	\$ 1,448,121.73	\$ 1,448,121.73	\$ 1,448,121.73
EGRESOS					
Costo x servicios	-\$ 993,877.73	-\$ 993,877.73	-\$ 993,877.73	-\$ 993,877.73	-\$ 993,877.73
Gastos Operativos	-\$ 4,136,323.47	-\$ 4,136,323.47	-\$ 4,136,323.47	-\$ 4,136,323.47	-\$ 4,136,323.47
Gastos por financiación	-\$ 1,815,563.38	-\$ 1,815,563.38	-\$ 1,815,563.38	-\$ 1,815,563.38	-\$ 1,815,563.38
Egresos por plan de accion 1	-\$ 85,937.50	-\$ 85,937.50	-\$ 85,937.50	-\$ 85,937.50	-\$ 85,937.50
Egresos por plan de accion 2	-\$ 113,020.83	-\$ 113,020.83	-\$ 113,020.83	-\$ 113,020.83	-\$ 113,020.83
Egresos por plan de accion 3	-\$ 47,096.67	-\$ 47,096.67	-\$ 47,096.67	-\$ 47,096.67	-\$ 47,096.67
Egresos por plan de accion 4	-\$ 18,229.17	-\$ 18,229.17	-\$ 18,229.17	-\$ 18,229.17	-\$ 18,229.17
Total de egresos	-\$ 264,284.17	-\$ 264,284.17	-\$ 264,284.17	-\$ 264,284.17	-\$ 264,284.17
UTILIDAD BRUTA	\$ 1,183,837.57	\$ 1,183,837.57	\$ 1,183,837.57	\$ 1,183,837.57	\$ 1,183,837.57
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 414,343.15	\$ 414,343.15	\$ 414,343.15	\$ 414,343.15	\$ 414,343.15
UTILIDAD NETA	\$ 769,494.42	\$ 769,494.42	\$ 769,494.42	\$ 769,494.42	\$ 769,494.42

AÑO 1		Año 2023					
	6	7	8	9	10	11	12
\$	6,589,161.88	6,589,161.88	6,589,161.88	6,589,161.88	6,589,161.88	6,589,161.88	6,589,161.88
\$	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
\$	849,732.00	849,732.00	849,732.00	849,732.00	849,732.00	849,732.00	849,732.00
\$	679,785.60	679,785.60	679,785.60	679,785.60	679,785.60	679,785.60	679,785.60
\$	509,839.20	509,839.20	509,839.20	509,839.20	509,839.20	509,839.20	509,839.20
\$	112,552.10	112,552.10	112,552.10	112,552.10	112,552.10	112,552.10	112,552.10
\$	2,151,908.89	2,151,908.89	2,151,908.89	2,151,908.89	2,151,908.89	2,151,908.89	2,151,908.89
-\$	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
-\$	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
-\$	2,697,927.18	2,697,927.18	2,697,927.18	2,697,927.18	2,697,927.18	2,697,927.18	2,697,927.18
\$	-	-	-	-	-	-	-
-\$	342,350.00	342,350.00	342,350.00	342,350.00	342,350.00	342,350.00	342,350.00
-\$	222,102.46	222,102.46	222,102.46	222,102.46	222,102.46	222,102.46	222,102.46
-\$	23,364.58	23,364.58	23,364.58	23,364.58	23,364.58	23,364.58	23,364.58
-\$	587,817.04	587,817.04	587,817.04	587,817.04	587,817.04	587,817.04	587,817.04
\$	1,564,091.85	1,564,091.85	1,564,091.85	1,564,091.85	1,564,091.85	1,564,091.85	1,564,091.85
\$	547,432.15	547,432.15	547,432.15	547,432.15	547,432.15	547,432.15	547,432.15
\$	1,016,659.70	1,016,659.70	1,016,659.70	1,016,659.70	1,016,659.70	1,016,659.70	1,016,659.70

Fuente de elaboración propia (2022) Tabla 12

La financiación del proyecto es a través de financiación propia, y utilizando 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 4 (Ver Anexo 4).

Con los datos obtenidos, podemos llegar a las siguientes conclusiones (utilizando una tasa del 59.5% para el año 2022):

-VAN positivo de \$1.774.762,75 lo que significa no sólo que se recupera la inversión, sino que se obtiene ese excedente.

-TIR 66% lo que significa que al proyecto se le puede exigir hasta un máximo de 66% que es el porcentaje que haría cero el VAN. Este número quiere decir que la rentabilidad es superior a la exigida después de recuperar toda la inversión.

-ROI 670% lo que significa que por cada peso invertido en el proyecto, la empresa ganará \$6,70 pesos. El retorno obtenido para la inversión detallada es del 670%.

Conclusiones y Recomendaciones

Al cierre del presente trabajo, y a través de los análisis efectuados, se puede resaltar que Tarjeta Naranja es una empresa consolidada, con reconocimiento a nivel nacional, por su trayectoria, su cultura y su distinción en atención al cliente, siempre procurando mantener una relación especial desde el primer contacto con el mismo.

Las problemáticas planteadas a través del presente estudio, permitieron conocer los factores críticos que afectan al funcionamiento de la empresa, las cuales fueron, la pérdida de rentabilidad como consecuencia de la reducción de los clientes, la morosidad de los mismos con la empresa, las elevadas tasas de interés en los créditos que otorga Naranja, en comparación con la competencia, la falta de innovación y actualización en las plataformas digitales, y las falencias en el marketing, causando una imagen negativa en las redes sociales. Todas estas causas afectaron el crecimiento de Naranja en los últimos años.

En la propuesta planteada, se busca incrementar la rentabilidad un 20% en el plazo de 2 años y medio, a través de una planificación estratégica basada en la diferenciación, lo cual llevará a Naranja a ser una empresa más rentable y más atractiva, al implementar las tácticas sugeridas. Para esto, se trazaron objetivos específicos como el aumento en las ventas, con una penetración de mercados; reduciendo la morosidad de los clientes con mejoras en las gestiones de cobros y financiaciones; ampliando la cartera de clientes con el buen uso de las redes sociales y las plataformas digitales; y también, incrementando el desarrollo interno, aumentando las capacitaciones de los empleados y logrando un mejor desempeño de los mismos.

La aplicación de esta planificación estratégica, se considera óptima y con un futuro prometedor, lo cual se ve reflejado en los resultados de los indicadores que se obtuvieron anteriormente. Uno de ellos es el ROI, el cual brinda la información del valor estimativo por cada peso invertido, y el cual es positivo y de 670% (es decir, se ganan \$6,70 por cada peso invertido en el proyecto). Otros de los indicadores son el VAN y la TIR, los cuales sus resultados son \$1.774.762,75 para el VAN y 66% para la TIR. Esto indica que el proyecto es aceptable ya que genera un excedente (demostrado por el valor del VAN), y una rentabilidad hasta del 66% (demostrada por la TIR) exigible para el proyecto.

Para conservar y mantener una mejora continua y seguimiento del proyecto, se recomienda, poder implementar en un futuro cercano, el cuadro de mando integral (CMI), el cual permitirá medir la situación y evolución de la empresa desde una perspectiva general e integral, ya que asocia la situación financiera de la empresa, los clientes, los procesos internos, y la formación, aprendizaje y crecimiento. Este modelo de gestión traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores, y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la empresa/organización con la estrategia de la misma, y de esta forma hacer los ajustes necesarios que se requieran.

Al concluir el presente estudio, se ha podido percibir que, a través de la planificación estratégica, se amplifica el análisis en las diferentes áreas, y la amplitud de conocimientos con los que cuenta un profesional de administración, son algunos de los medios que tiene para poder desarrollarse en los diferentes ámbitos de la organización.

Bibliografía

- American Express (2022) *American Express Company*. Recuperado de: <https://www.americanexpress.com/ar/about/historia.shtml/>
- American Express (2022) *American Express Company*. Recuperado de: https://www.beneficiosamex.com.ar/?inav=ar_footer_beneficios
- Santander Río (2022) *Santander Río*. Recuperado de: <https://www.santander.com.ar/banco/online/acerca-de-nosotros/quienes-somos>
- TN Economía (2022) *TN Economía*. Recuperado de: <https://tn.com.ar/economia/2022/04/13/la-inflacion-anual-en-2022-se-ubicara-entre-el-55-y-el-60/>
- Boletín oficial (2020). *Legislación y Avisos Oficiales*. Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- INDEC (2022) *Indec Sitio Oficial*. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/>
- Argentina Presidencia. *Boletín Oficial de la República Argentina*. Recuperado de: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/227042/20200320>
- Informática Legal. *Delitos informáticos y ciberseguridad*. Recuperado de: <http://www.informaticalegal.com.ar/legislacion-informatica/ciberdelitos/#:~:text=Ley%202027.126%2C%20que%20establece%20dentro,federales%20complejos%20relativos%20a%20ciberdelitos.>
- Argentina.gob.ar. *Ministerio de trabajo, empleo y seguridad social*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-142-2021-348046/texto#:~:text=2021%2D03%2D19&text=Que%20mediante%20la%20Ley%20N%C2%BA,y%20particulares%20caracter%C3%ADsticas%20lo%20opermitan>
- Infobae (2022). *Infobae*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2022/03/24/suba-de-tasas-del-banco-central-aumento-el-coste-para-financiarse-con-la-tarjeta-de-credito/>

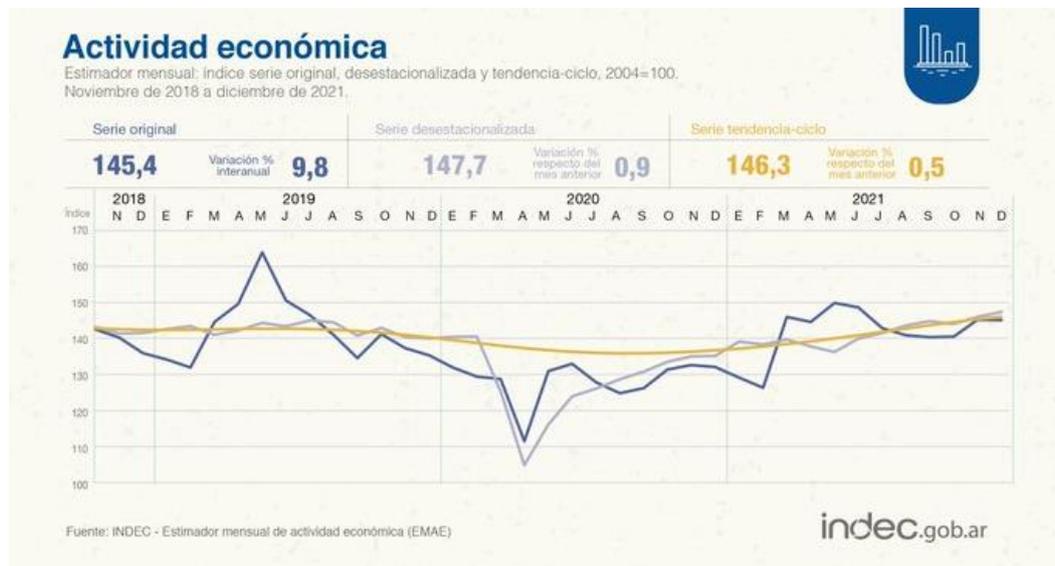
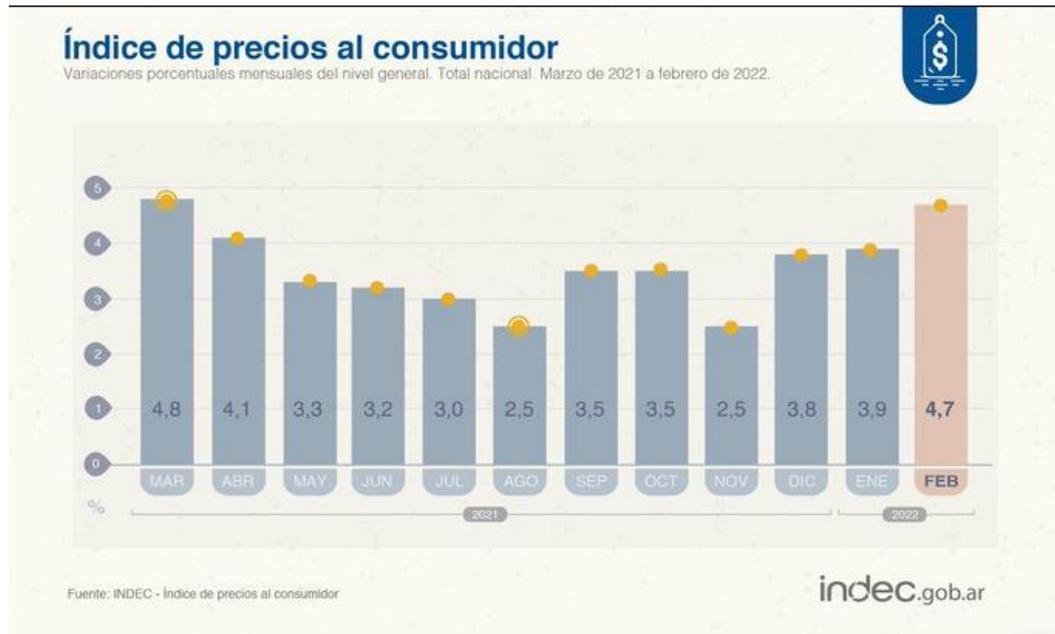
- Cace, impulsando la economía digital. *Estadísticas de comercio electrónico*. Recuperado de: <https://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Observatorio del Principio 10. *Ley General del Ambiente (Nro. 25.675)*. Recuperado de: <https://observatoriop10.cepal.org/es/instrumentos/ley-general-ambiente-no-25675>
- Naranja X (2022). *Naranja X Sitio Oficial*. Recuperado de: https://www.naranjax.com/promociones/todas?gclid=Cj0KCOjwr-SSBhC9ARIsANhzu15Yn4oeFcCjfJbrjFeqOxxKZsQkUHQMnOTrNRSUMb91V26j7vIwtdQaAq6mEALw_wcB
- Tele sur tv Net (2022). *Novedades FMI*. Recuperado de: <https://www.telesurtv.net/news/fmi-pospone-vencimientos-pagos-deuda-argentina-20220320-0003.html>
- Robbins y Coulter (2014). *Planificación estratégica*.
- Koontz, Weihrich, y Cannice (2008). *Planificación estratégica*.
- Kotler, y Keller (2012). *Modelo de las 5 fuerzas de Porter*.
- Clarín, Finanzas Digitales (2022). *Naranja X se mete de lleno en el mundo Fintech: qué beneficios ofrece*. Recuperado de: https://www.clarin.com/economia/naranja-x-mete-lleno-mundo-fintech-beneficios-ofrece_0_7ASvF-SiH.html?gclid=CjwKCAjwgr6TBhAGEiwA3aVuIXcMAEaT1Sz32cCWCRdoicdzG9b4W7SCIJ_5F4KJezd7zhgAbjaAihoC8wgQAvD_BwE
- IProUp (2021). *Mercado libre: su plan estratégico para transformarse en la Fintech más grande de la región*. Recuperado de: <https://www.iproup.com/finanzas/18490-mercado-libre-quiere-ser-la-fintech-mas-grande-de-la-region>
- IProUp (2021). *Esta Fintech argentina entregó préstamos a más de 400.000 personas por casi \$18.000 millones*. Recuperado de: <https://www.iproup.com/finanzas/28080-naranja-x-marco-un-nuevo-record-de-prestamos-durante-2021>
- Arthur A. Thompson, John E. Gamble, Margaret A. Peteraf, A. J. Strickland III (2012). *Administración Estratégica, teoría y casos*.

- José María Sainz de Vicuña Ancín (2017). *El plan estratégico en la práctica*, 5ta edición.
- Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones (2011). *Administración Estratégica, un enfoque integral*.
- Fred R. David (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*.
- Hill, Jones y Schilling (2015). *Administración estratégica. Teoría y casos, un enfoque integral*. 11ª edición.
- Robbins Coulter (2014). *Administración*. 12º edición.
- Pulido P.A.R y Cali G.E (2017). *Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad*. Recuperado de: <https://www.revistaespacios.com/a17v38n52/a17v38n52p16.pdf>
- Michael E. Porter (2015). *Estrategia competitiva*.
- Cliengo chatbot (2022). Recuperado de: <https://www.cliengo.com/chatbot>
- Planes cliengo chatbot (2022). Recuperado de: <https://plans.cliengo.com/pricing>
- Naranja X, Reseña informativa (2021). Recuperado de: https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/4IOM75Wma4PUwjrPffvRso/062089869be3b6bb100562f19968914e/Press_Release_TN_4_trimestre_2021.pdf
- Cronista, Finanzas y mercados (2021). Recuperado de: <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/uso-de-la-tarjeta-de-credito-marca-una-recuperacion-del-consumo-en-el-3-trimestre/>
- Clarín, Tecnología (2020). Recuperado de: https://www.clarin.com/tecnologia/billeteras-digitales-mejor-posicionan-argentina_0_m5F94JFZr.html
- Capacitarte (2022). Recuperado de: <https://www.capacitarte.org/blog/nota/porque-es-importante-capacitar-al-personal-de-una-empresa>
- Gurenet, bases de datos (2022). Recuperado de: <https://www.gurenet.es/bases-de-datos/>
- Cliengo, chatbot (2022). Recuperado de: <https://plans.cliengo.com/pricing>
- BCRA (2022). *Relevamiento de Expectativas de Mercado*. Recuperado de: http://www.bcr.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Relevamiento_Expectativas_de_Mercado.asp.

Anexos

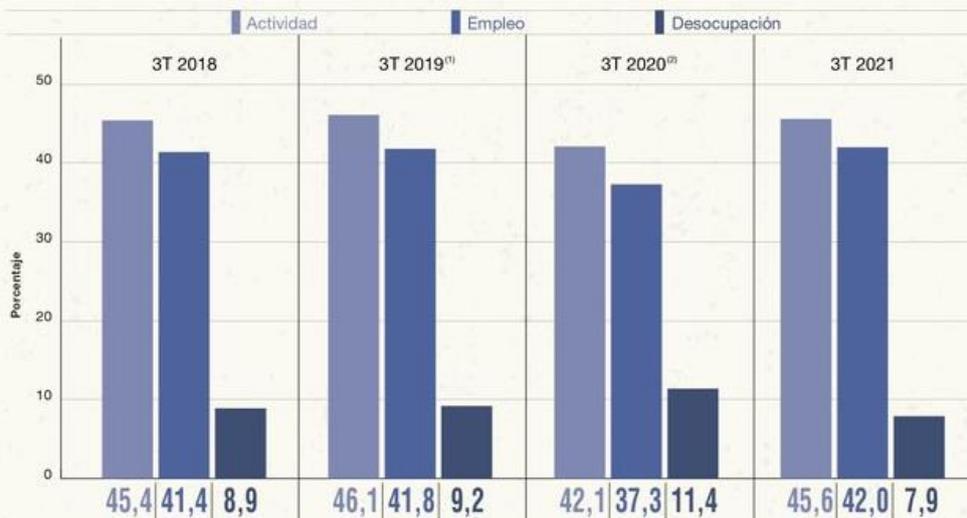
Anexo 1

Factores económicos en Argentina: IPC (Índice de Precios al Consumidor); Actividad económica; Mercado de trabajo; Índice de salarios; PBI (Producto Bruto Interno).



Mercado de trabajo

Tasas de actividad, empleo y desocupación en el total urbano.
Localidades de 2.000 y más habitantes. Terceros trimestres de 2018 a 2021.



(1) Los resultados del tercer trimestre de 2019 no incluyen la provincia del Chaco. En consecuencia, los datos de este período reflejan resultados que representan el 98,7% de la población del total urbano.

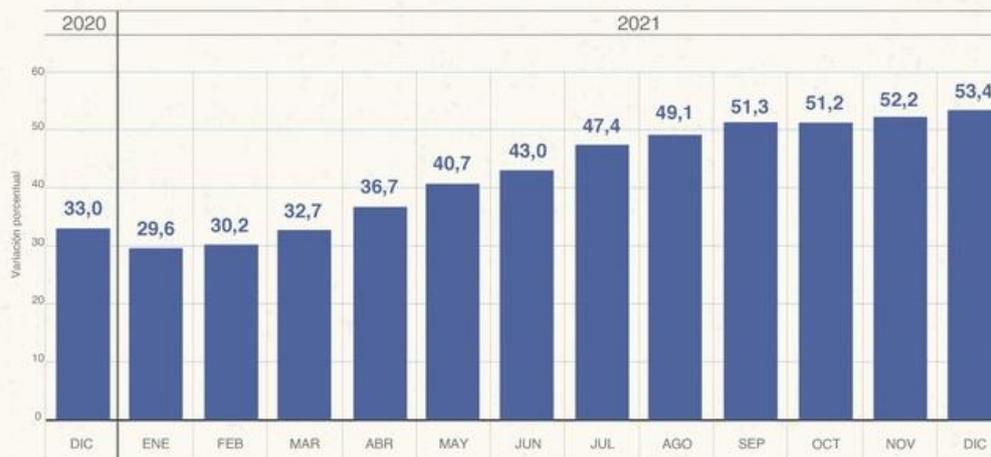
(2) Los resultados del tercer trimestre de 2020 no incluyen las provincias de Santiago del Estero y Tierra del Fuego. En consecuencia, los datos de este período reflejan resultados que representan el 98,6% de la población del total urbano.

Fuente: INDEC - Encuesta permanente de hogares (EPH) total urbano

indec.gov.ar

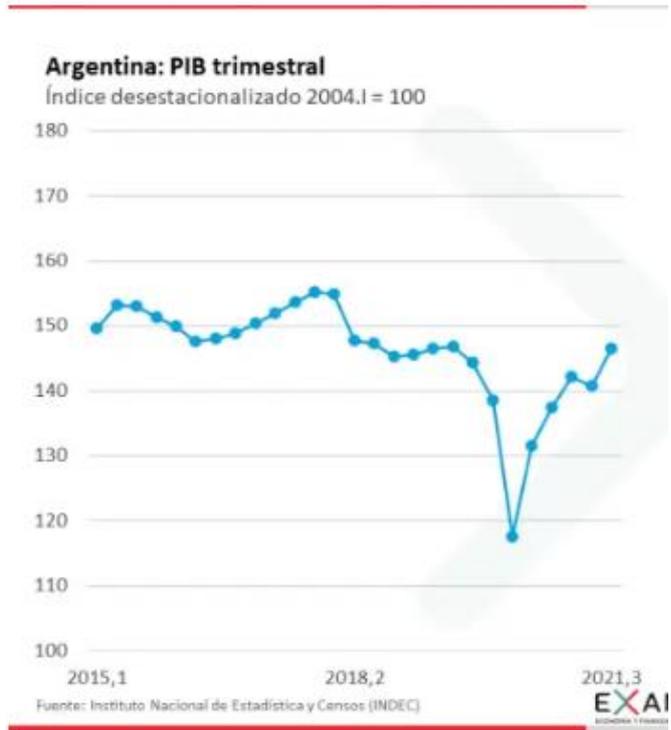
Índice de salarios

Total índice de salarios. Variación porcentual interanual.
Diciembre de 2020 a diciembre de 2021



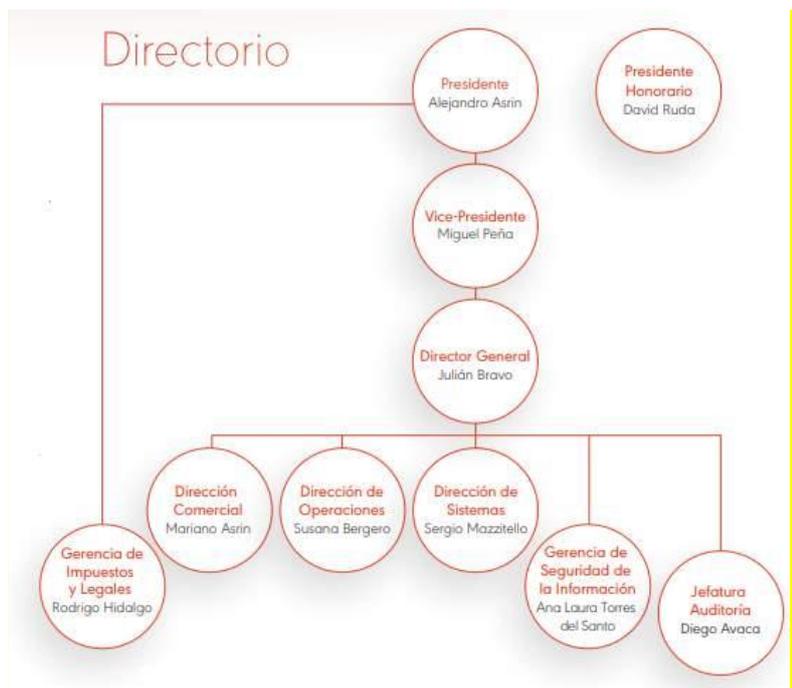
Fuente: INDEC - Índice de salarios

indec.gov.ar



Anexo 2

Organigrama de Naranja:



Anexo 3

Analizaremos las variables expuestas en el FODA:

Fortalezas:

-Buen trato con el cliente.

El objetivo de Naranja es siempre mejorar la experiencia con sus clientes, procurar tener una relación especial con cada usuario desde el primer momento.

-Herramienta digital NPS, que mide la satisfacción de los clientes.

A través de esta herramienta digital miden la satisfacción de los clientes, escuchan, conocen y gestionan sus necesidades. Esta herramienta muestra la relación de lo que la marca promueve y lo que el cliente percibe.

-Propia búsqueda y elección de los proveedores.

Naranja busca y elige sus propios proveedores, los cuales deben cumplir con requisitos impositivos, datos de facturación y bancarios, criterios económicos y financieros, de responsabilidad social, de gestión medioambiental, de respeto a los derechos humanos, entre otros atributos.

-Buenos valores en su cultura.

Los valores de Naranja son: alegría del trabajo, puertas abiertas, mejora continua, pirámide invertida.

-Calidad de atención en las sucursales.

Calidad en la atención personal en las sucursales, con lugares cómodos, terminales de autogestión con la asistencia de los colaboradores, servicio de emergencia, rampas de acceso, sanitarios adaptados y ascensores.

-Constantes capacitaciones.

En Naranja la formación es a medida de cada desafío, los líderes y colaboradores reciben capacitaciones constantes como: programas de liderazgo ágil, programas de idiomas, coaching, programas de desarrollo, planes de formación para puestos comerciales, programas de pasantías en locales comerciales y call center.

Oportunidades:

-Crecimiento del mercado y aumento del consumo.

Aumento del consumo con tarjetas de crédito, compras online influenciadas por las redes sociales.

-Facturación en moneda extranjera.

Al facturar Naranja en moneda extranjera, no pierde poder adquisitivo y se ve favorecida por el tipo de cambio. Algunos de los servicios consumidos en moneda extranjera por los usuarios son: Netflix, Prime, HBO, Amazon, etc.

-Compromiso con los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible).

Naranja es parte de la agenda de los ODS, metas para el 2030, y para las cuales se encuentran trabajando en lo económico, social y ambiental.

Debilidades:

-Altas tasas de interés y bajas ofertas de productos.

Esto es un impedimento para mantener la fidelización de los clientes, y para atraer nuevos usuarios.

-Demora en responder las solicitudes de los usuarios. Pérdida de clientes y gran número de quejas en redes sociales.

Hay una gran cantidad de reclamos en las distintas plataformas de Naranja que no son respondidos inmediatamente o en el corto plazo.

- Tercerización de los empleados informáticos.

Si bien estos empleados informáticos trabajan para Naranja, en su recibo de sueldo se encuentran fuera de convenio y tercerizados por la firma HIT Services S.R.L., que a su vez pertenece a Harriague & Asociados. Son muchos los empleados informáticos que sufren estas condiciones irregulares de trabajo.

- Si bien cuentan con una plataforma digital Naranja X, no son parte de MODO.

Naranja tiene su propia plataforma por donde realizar pagos, pero no cuenta con MODO, la billetera bancaria más utilizada actualmente, que te permite enviar y recibir dinero al instante y desde el celular.

- Adopción de innovación y nuevas tecnologías con menor velocidad que el mercado financiero y en especial las Fintech.

La innovación tecnológica ha crecido y se ha expandido por el mundo entero, las Fintech son las nuevas herramientas del sector financiero que compiten con las unidades tradicionales de negocio, y que aplican las nuevas tecnologías a actividades financieras y de inversión.

Amenazas:

- La situación socioeconómica del país, producida por la inflación.

La inflación, la alta tasa de desempleo, los bajos niveles en los salarios, provocan una baja en el consumo.

- Gran incertidumbre sobre los ingresos reales futuros de las personas.

Argentina se encuentra en un contexto de incertidumbre y de inflación, por lo que el aumento de los precios, la baja contratación de empleados y sus ingresos futuros son poco seguros en la actualidad.

- Crecimiento de la competencia.

Los bancos, las entidades no bancarizadas, otras tarjetas con mejor financiación son la principal y fuerte competencia de Naranja.

- Aumento en los delitos cibernéticos.

Varias compañías financieras, incluida Naranja, se han visto amenazadas por ataques cibernéticos, conocidos como “phishing” que quiere decir suplantación de la identidad. Son ciberdelincuentes que se hacen pasar por colaboradores de la organización para obtener información confidencial de los usuarios de forma fraudulenta y así apropiarse de la identidad de esa persona.

Anexo 4

Desarrollo del cálculo del capital de trabajo:

CALCULO DE CAPITAL DE TRABAJO													
MES	AÑO 1												AÑO 2
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1
INGRESOS	\$ 120,532.80	\$ 120,532.80	\$ 120,532.80	\$ 120,532.80	\$ 120,532.80	\$ 120,532.80	\$ 120,532.80	\$ 120,532.80	\$ 120,532.80	\$ 120,532.80	\$ 120,532.80	\$ 120,532.80	\$ 120,532.80
COSTOS	-\$ 587,817.04	-\$ 587,817.04	-\$ 587,817.04	-\$ 587,817.04	-\$ 587,817.04	-\$ 587,817.04	-\$ 587,817.04	-\$ 587,817.04	-\$ 587,817.04	-\$ 587,817.04	-\$ 587,817.04	-\$ 587,817.04	-\$ 587,817.04
TOTAL MES	-\$ 467,284.24	\$ 624,715.89	\$ 624,715.89	\$ 624,715.89	\$ 624,715.89	\$ 624,715.89	\$ 624,715.89	\$ 624,715.89	\$ 624,715.89	\$ 624,715.89	\$ 624,715.89	\$ 624,715.89	\$ 624,715.89
TOTAL ACUMU	\$ 587,817.04	\$ 36,898.84	\$ 661,614.73	\$ 1,286,330.62	\$ 1,911,046.51	\$ 2,535,762.40	\$ 3,160,478.28	\$ 3,785,194.17	\$ 4,409,910.06	\$ 5,034,625.95	\$ 5,659,341.84	\$ 6,284,057.72	\$ 6,908,773.61