

UNIVERSIDAD SIGLO 21



TRABAJO FINAL DE GRADO

REPORTE DE CASO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y MARKETING
ORGANIZACIONAL PARA LOGRAR MAYOR PENETRACIÓN
EN EL MERCADO DE NARANJA X (ex Tarjeta Naranja)”**

PROFESORA: CLAUDIA NAVAS

AUTOR/A: ANA SOFÍA SAINI

LEGAJO: VADM03235

DNI: 29.616.815

CUARTA ENTREGA

2022

ÍNDICE

Introducción.....	5
Análisis Situacional.....	8
Análisis del Macro Entorno.....	8
<i>Factor Político</i>	8
<i>Factor Económico</i>	8
<i>Factor Social</i>	9
<i>Factor Tecnológico</i>	9
<i>Factor Ecológico</i>	9
<i>Factor Legal</i>	10
Análisis del Micro Entorno.....	10
<i>Poder de Negociación de Clientes</i>	10
<i>Poder de Negociación de Proveedores</i>	10
<i>Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores</i>	11
<i>Rivalidad entre Competidores</i>	11
<i>Amenaza de Productos Sustitutos</i>	11
Análisis Interno.....	11
<i>Cadena de Valor</i>	11
<i>Actividades Primarias</i>	11
<i>Actividades de Soporte</i>	13
<i>Organigrama</i>	14
<i>Estilo de Gestión</i>	14
<i>Cultura Organizacional</i>	14
Marco Teórico	16
Diagnóstico y Discusión.....	19
Plan de Implementación.....	20
Objetivo General.....	20
Objetivos Específicos.....	20
Alcance.....	21

Planes de Acción.....	22
Presupuestos.....	25
Diagrama de Gantt.....	25
Análisis Financiero.....	25
Conclusiones y Recomendaciones Profesionales.....	27
Conclusión	27
Recomendaciones Profesionales	28
Bibliografía.....	29
Anexo 1: Matriz BCG	31
Anexo 2: Análisis del Mercado.....	31
Anexo 3: Presupuestos de Planes de Acción.....	32
Anexo 4: Diagrama de Gantt.....	33
Anexo 5: Flujo de Caja – Información Complementaria.....	33

RESUMEN

En el trabajo que se presenta, referido a Naranja X (ex Tarjeta Naranja), se desarrolla la problemática de la inexistencia o carencia de un plan estratégico, a su vez como la de un ineficiente plan de marketing, que es uno de los procesos administrativos más importantes desarrollados por las organizaciones. En el marco teórico, se lleva adelante el encuadre académico del tema de planeamiento estratégico, que define lo que se quiere lograr y de qué manera en materia empresarial en el futuro. Seguidamente se realiza el diagnóstico de la situación actual de la empresa y la justificación por la que se llegó a dicha situación. En cuanto a las propuestas de implementación, se especifican los planes a llevar a cabo para revertir dicho estado actual de la empresa, así como la evaluación, a través de los indicadores adecuados. Para finalizar, en el bloque final, se elaboran las conclusiones que se refieren a la situación a la que se llega con las tácticas ejecutadas, demostrando la viabilidad o conveniencia de los planes de acción a implementar y lo que se propone como recomendaciones profesionales a efectuar para lograr la sustentabilidad organizacional.

Palabras Claves: Valor - Imagen – Clientes – Competencia – Estrategia

ABSTRACT

In the work that is presented, referring to Tarjeta Naranja, the problem of the inexistence or lack of a strategic plan is developed, as well as that of an inefficient marketing plan, which is one of the most important administrative processes developed by the organizations. In the theoretical framework, the academic framework of the topic of strategic planning is carried out, which defines what is to be achieved and how in business matters in the future. Next, the diagnosis of the current situation of the company and the justification for which this situation was reached is carried out. In the work that is presented, referring to Tarjeta Naranja, the problem of the inexistence or lack of a strategic plan is developed, as well as that of an inefficient marketing plan, which is one of the most important administrative processes developed by the organizations. Finally, in the last block, conclusions are drawn that refer to the situation reached with the executed tactics, demonstrating the viability or convenience of the action plans to be implemented and what is proposed as professional recommendations to be carried out to achieve the organizational sustainability.

Keywords: Value - Image - Clients - Competition - Strategy

INTRODUCCIÓN

Naranja X nació en el año 1985 con el nombre de Salto 96, siendo en ese momento un establecimiento comercial destinado a la venta de ropa deportiva, cuya fundación estuvo a cargo de David Ruda y Gerardo Asrim. Con el transcurso de los años fue creciendo y diversificándose, dando nacimiento a Tarjeta Naranja, que durante décadas representó ser una empresa emblemática e insignia del ámbito comercial, fundamentalmente de la provincia de Córdoba y luego expandiéndose a nivel nacional, la que fue adquirida por Banco Galicia. En 2017 se cambia la identidad y pasa a llamarse Naranja, luego en 2019 se crea la fintech Naranja X para competir en los nuevos negocios digitales. La sede principal se encuentra en la Tablada 451, en la ciudad de Córdoba, provincia del mismo nombre, en la República Argentina. Tarjeta Naranja es una sociedad Anónima (S.A) constituida según la Legislación de Sociedades de Argentina. El 100 % del paquete accionario se encuentra en manos de Tarjetas Regionales S.A, integrante del grupo Galicia. Cuenta con 5 millones de usuarios, 9 millones de tarjetas de crédito y débito, 225.000 comercios en todo el país, 180 sucursales y más de 3000 colaboradores.

Naranja X representa actualmente la última unidad de negocios creada en 2019 por Galicia, es decir que es muy reciente su incursión en el mercado financiero, lo cual significa que todavía le queda mucho camino por recorrer hasta consolidarse adecuadamente en el mercado.

Los problemas que se observan son la migración de clientes hacia otras empresas financieras, la baja captación de nuevos clientes y la ausencia de un liderazgo claro y definido dentro de la empresa, así como un ineficaz marketing organizacional, que se derivan de una inadecuada planificación estratégica. Entre sus posibles causas se pueden mencionar las siguientes: aumento de la cantidad de empresas financieras (bancos digitales y fintechs), mejores tasas de financiación por parte de la competencia, facilidades de obtención de tarjetas de créditos y prepagas otorgadas por parte de otras entidades financieras y tendencia a una mayor utilización de plataformas digitales (fintechs), por citar sólo algunas.

La planeación estratégica se realiza a nivel global de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades.

Como antecedente general en la materia, se puede mencionar que el solo hecho, demostrado por numerosos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la organización. La planificación estratégica, por ende, permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de la misma, facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo.

En ese sentido, en materia académica, Mintzberg, Bruce y Lampel, a partir de los antecedentes anteriores, delimitaron la evolución de la planificación estratégica en diez perspectivas que posteriormente clasificaron en tres modelos generales: prescriptivos, descriptivos y transformativos.

Por lo tanto, una buena planificación estratégica exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas, así como mejorar las habilidades de administración. La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que las organizaciones se dejen llevar por los cambios, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

Como antecedente práctico en esta materia, se tomará lo realizado por Punta Encanto S.R.L., que es una Posada Boutique compuesta por seis habitaciones temáticas inspiradas en los elementos de la naturaleza, ubicada en Miramar de Ansenúza, al noreste de la provincia de Córdoba, Argentina. Distinguida con tres estrellas y dirigida a personas mayores de 18 años, fue inaugurada en el año 2012. Se encuentra situada en un punto estratégico de la localidad y cuenta con una vista privilegiada frente al Mar de Ansenúza. Para definir los objetivos corporativos en los que se enfocó Punta Encanto (referencia elegida) se siguieron los lineamientos que propone el autor José María Sainz de Vicuña Ancín (2012). Este autor plantea que existen dos aspectos que condicionan el sistema de objetivos de una empresa: su dimensión y las características del mercado en el que actúa. A partir de esto, el primer objetivo para Punta Encanto fue el de consolidarse en el mercado. A su vez, al consolidarse, aumentará su rentabilidad a corto plazo para de esta manera lograr un mayor crecimiento a largo plazo, a partir de una estrategia agresiva de marketing estratégico organizacional. El trabajo de investigación sobre esta empresa lo realizó la alumna Sabrina Antonella Amedeo, como tesis para obtener el título de Licenciatura en Comercialización en el año 2017.

Además, la creciente globalización de la economía, más allá de cada caso en particular, las continuas innovaciones disruptivas producidas por la convergencia de las modernas tecnologías, los cambios sociológicos y otros factores, como la sostenibilidad ambiental o los problemas energéticos, además de los dificultades ya mencionados como detectados en la empresa analizada, conforman un escenario pleno de incertidumbres y retos que exige que las mismas desarrollen un plan estratégico para adaptarse a estos continuos cambios así como permanecer y crecer en el mercado en el que actúan, ya que es sabido que el desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundaría en eficiencia productiva y trabajo para los miembros de la organización.

Por último, se deberá diseñar un sistema de indicadores de seguimiento que permitan la evaluación, no sólo en términos financieros sino también de resultados e impactos de la estrategia que se defina de modo que, si se observan desviaciones no deseadas en el cumplimiento de los objetivos, se pueda reformular esta o las actuaciones que de ella surja.

ANÁLISIS SITUACIONAL

Análisis del Macro Entorno

El análisis PESTEL es un método descriptivo usado para conocer el contexto de una empresa. Busca profundizar en los elementos que rodean a un negocio, que son los que se exponen a continuación.

Factor Político

En este aspecto, se puede decir que nuestro país se encuentra en un momento de mucha y creciente inestabilidad, debido a que la coalición gobernante (Frente de Todos) no ha logrado cohesionar de manera sólida a todos sus integrantes. Ello se manifiesta en la clara y evidente debilidad de quien ejerce la presidencia de la nación, en la toma de decisiones trascendentes y relevantes para el futuro del país. Esta situación se agrava por la existencia de otros hechos que condicionan la gobernabilidad, como, por ejemplo, la falta de sanción del presupuesto nacional por parte del Congreso de la Nación, los constantes cambios de ministros que conforman el gabinete nacional, la falta de apoyo de los gobernadores provinciales a la gestión nacional, etc.

Factor Económico

Al analizar este factor, se puede verificar que existen muchos indicadores que muestran que las variables económicas vienen experimentando una degradación permanente. La inflación, por ejemplo, tuvo un alza del 4,7% en el último mes, lo que socava el salario real de la mayoría de los habitantes. Al mismo tiempo, el tipo de cambio, va en constante aumento, lo que produce un incremento también de los precios de numerosos bienes y servicios, en particular los que necesitan de insumos importados para su elaboración, al igual que la tasa de interés, lo cual encarece el consumo y la inversión de muchos agentes económicos.

A su vez, se puede mencionar, según fuentes periodísticas consultadas, la celebración del acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) en marzo de este año (2022), con el cual logró refinanciar los USD 45.000 millones de vencimiento del préstamo de 2018, este acuerdo fue respaldado por consenso por parte del congreso de la nación pero la votación no fue unánime, el gobierno nacional

recibió un primer desembolso de USD 9.800 millones para pagar los vencimientos más próximos, en donde, cada 3 meses se realizará una evaluación de desempeño por parte del equipo técnico del Fondo Monetario Internacional, el Ministerio de Economía y el Banco Central de la República Argentina (BCRA)

Factor Social

El tejido social se ha deteriorado en gran escala dentro del territorio nacional, debido a la presencia y existencia de situaciones que impactan fuertemente sobre el mismo (inflación, desempleo, inseguridad, corrupción, falta de oportunidades, etc.). Una muestra de ello, es que la tasa de desempleo en Argentina es una de las más altas en el mundo, durante la pandemia COVID 19 llegó a un récord de 11,7 % y abarcó a más de 2 millones de personas. Sin embargo, en los últimos meses del presente año 2022 el INDEC confirmó que la desocupación en Argentina se redujo al 7 %, las personas desocupadas en proporción a la población económicamente activa llegan a las 947.000, mientras que la población con menos cantidad de horas que las que tienen ocupación plena, es de 1.647.000, por lo que más de 2.000.000 de personas tienen problemas de empleo en Argentina. También corresponde resaltar que, en el presente año, se llevó adelante el Censo Nacional de Población y Viviendas, que arrojó datos muy reveladores respecto de la situación social en nuestro país, como, por ejemplo, que la Argentina ya superó la barrera de los 47.000.000 de habitantes.

Factor Tecnológico

A partir de la pandemia del COVID-19 se potenciaron las aplicaciones financieras (Fintech), lo cual requiere de la empresa analizada una adaptación a las nuevas condiciones del mercado y para no quedar afuera del mismo. Asimismo, es necesario actualizar todo el equipamiento informático de manera frecuente, en particular de todo aquel equipamiento que queda obsoleto.

Factor Ecológico

Todo lo referido al cuidado y protección del medio ambiente ha cobrado singular importancia y preocupación en los últimos años, sobre todo en el uso de todos aquellos elementos que impliquen destrucción o contaminación del ecosistema. Es por ello que Naranja X implementó medidas tendientes a contribuir al cuidado del medioambiente, citando como ejemplo, dejar sin efecto o eliminar la emisión de

resúmenes de cuenta en formato papel, usándose actualmente la vía del correo electrónico para tal propósito.

Factor Legal

El sector se encuentra fuertemente regulado por las disposiciones del BCRA (Banco Central de la República Argentina) así como lo referido al cumplimiento de la normativa en materia laboral (Convenio Colectivo de Trabajo), siendo el aplicable, actualmente, a la empresa, del rubro de los empleados de comercio, además de todas las disposiciones legales a cumplir en materia impositiva (Impuesto a las Ganancias, Impuesto a los Ingresos Brutos, Impuesto al Valor Agregado, Impuesto a los Débitos y Créditos Bancarios, Contribuciones a la Seguridad Social, , etc.). Asimismo, se debe cumplir con lo dispuesto por la Ley de Defensa del Consumidor (Ley 24.240) que se refiere a normas de protección y defensa de los consumidores; autoridad de aplicación, procedimientos y sanciones.

Análisis del Micro entorno

Las 5 fuerzas de Porter es un modelo analítico que ayuda a los profesionales del marketing y directores comerciales a observar el «equilibrio de poder» en un mercado entre diferentes empresas, a analizar el atractivo y la rentabilidad potencial de un sector empresarial.

Poder de Negociación de Clientes

En los últimos años, los clientes han tenido una participación muy activa en el manejo de sus aplicaciones y fuentes de fondos financieras, lo que se traduce en un alto poder de negociación y de decisión por parte de los clientes que recurren a los servicios de esta empresa, obligándola a la misma a tratar de innovar de manera permanente para brindarles mejores servicios a su clientela, a fin de mantenerse competitiva, siendo en efecto, su poder de negociación, alto.

Poder de Negociación de Proveedores:

Los proveedores de esta empresa están compuestos por dos categorías: una, es la referida a los que proporcionan los servicios indispensables para el funcionamiento de la organización (energía eléctrica, agua potable, gas natural, Internet, Telefonía Celular, etc.) en donde las tarifas que cobran están estipuladas mediante regulaciones estatales, en cuyo caso la empresa no cuenta con ningún tipo de poder de negociación posible, y la

otra categoría por bienes y servicios que corresponden a la categoría de papel, cartuchos de tinta, útiles de oficina, etc. en donde sí la organización tiene un alto poder de negociación. En síntesis, existen algunos proveedores con alto poder de negociación y otros con bajo poder al respecto.

Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores:

Como consecuencia del desarrollo tecnológico de manera exponencial, que, como ya se mencionó, generó la aparición de aplicaciones tecnológicas (Fintech), la amenaza de aparición de nuevos competidores es constante y persistente, es decir, que es alta, lo cual hace que, para mantenerse en el mercado de manera competitiva, Naranja X (ex Tarjeta Naranja), deba mejorar los servicios que les ofrece a sus clientes (actuales y potenciales)

Rivalidad entre Competidores:

La competencia entre los actores o empresas que conforman este mercado es alta, debido a la existencia de múltiples e innumerables fuentes proveedoras de fondos para los demandantes de los mismos (entidades financieras, cajas de crédito, mutuales, etc.). Esto implica que Naranja X deba realizar un análisis y cálculo bien preciso de las tasas de interés a aplicar a las financiaciones que otorga para no quedar fuera del mercado.

Amenaza de Productos Sustitutos

El constante crecimiento de aplicaciones financieras que los clientes (actuales y potenciales) disponen, brindándoles mayor comodidad y rapidez en la obtención de fondos, representa un constante peligro y/o riesgo a los servicios brindados por la empresa bajo análisis. Se pueden citar como ejemplo Ualá, Mercado Pago, Binance, Coinbase, Spendee, Fintonic, etc. Es decir, que la amenaza de productos sustitutos es alta.

Análisis Interno

Cadena de Valor

La cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa.

Actividades Primarias

Logística Interna: Naranja X gestiona su desarrollo mediante el enfoque en objetivos prioritarios con visión al futuro en cuanto a clientes, colaboradores, y proveedores, es por ello que incorporan cláusulas anticorrupción, código de buena conducta. En 2020 se incorporó la certificación a las normas ISO 14.001 en la evaluación de proveedores, se realiza una evaluación de los mismos, midiendo la calidad, costo, tiempo y servicio. Se implementó una nueva herramienta de gestión, mediante el cual se incorporó y clasificó a todos los proveedores a través de sistema ERP (planificación de recursos empresariales). El mismo es un sistema de gestión integral que facilita la automatización de procesos e información de calidad, permite canalizar funciones tales como compras, administración de fondos, depósitos, stock, mantenimiento de infraestructura, facturación de servicios, impuestos, contabilidad y control de gestión, etc.

Operaciones: Naranja X ofrece herramientas y soluciones que satisfacen las necesidades financieras de las personas y comercios, tales como tarjetas (de crédito y débito), cuenta en pesos y tarjeta prepaga gratis descargando la app; para comercios, servicios de cobro online y presencial mediante lector de tarjetas Toque, link de pagos, código Qr, que le permite al comercio realizar cobros 100% on line, desde el celular o la computadora. Además, cuenta con la división “otros productos”, la misma ofrece seguros y asistencias (seguros para el hogar, seguro de desempleo, compra protegida etc.), préstamos, viajes y libros/ revistas.

Logística Externa: Naranja X ofrece soluciones rápidas y con la mejor atención en más de 202 sucursales en todo el país, recientemente se inauguraron las sucursales del futuro. También se puede acceder a Naranja Online en el cual los clientes pueden realizar todo tipo de transacciones virtuales, naranjax.com, en donde el público en general puede sacar la tarjeta completamente online, App Naranja donde los titulares pueden consultar el estado de su cuenta, conocer promociones cercanas, realizar sesiones rápidas, recargar crédito, pagar el resumen de cuenta, etc.

Marketing y ventas: En Naranja X tienen una política de puertas abierta e interacción para con el público a fin de que la sociedad pueda conocerla, posee numerosos canales de comunicación, ya sea de ventas, asistencia a consultas, pagos, etc., tales como naranja.com, naranja online, App de Naranja, redes sociales y promociones exclusivas, también se aplican herramientas de cross-selling que han permitido aumentar las ventas de productos como Hbo Go, préstamos personales y solicitud de tarjetas (plásticos)

adicionales. Asimismo, Naranja X diseñó un nuevo modelo de atención llamadas sucursales del futuro que permite brindar solución personal con resolución en primer contacto.

Servicios: En Naranja X es muy importante el servicio de atención al cliente. Es por eso que constantemente se encuentra capacitando a su personal, en cuanto a mejorar la atención al cliente, también procurar que el ambiente en sus sucursales sean la mejor experiencia que pueda tener el cliente, como música ambiental, caramelos, buena iluminación, etc., al igual que la respuesta rápida ya sea por sus canales de atención telefónica las 24 horas., por medio de las páginas web, apps o redes sociales.

Actividades de Soporte

Infraestructura: Naranja X cuenta con más de 202 sucursales en todo el país, lo que le permite tener una amplia cobertura a nivel nacional y una red amplia de locales comerciales. Los mismos se encuentran ambientados de una manera amigable, lo que le da mucha comodidad a sus clientes cuando los visitan. A su vez, cuenta con todas sus sucursales conectadas en red, lo que implicó una gran inversión en sistemas informáticos (sujetos a reformas y actualizaciones). Esto le permitió durante muchos años ser una de las empresas líderes en el mercado, al solucionar los problemas de los clientes con rapidez y celeridad, al estar muy cerca de sus clientes.

Gestión de Recursos Humanos: en Naranja X buscan que los colaboradores protagonicen la transformación de la empresa, que estén orgullosos de trabajar en la empresa, es por ello que implementan distintas mediciones como encuesta naranja, entrevistas de clima laboral, con el objetivo de contar con la información necesaria para generar acciones que fomenten el bienestar en cada equipo. Potenciar el talento mediante capacitaciones, en 2019 obtuvieron el 2° puesto en el prestigioso ranking internacional Great Place to Work. No existe diferencia de salario entre hombres y mujeres bajo iguales condiciones laborales. Se reconoce el trabajo de los colaboradores, es por ello que se otorgan beneficios exclusivos como celebraciones especiales, reconocimientos y oportunidades de desarrollo.

Desarrollo de Tecnología: con el avance de la tecnología y las crecientes Fintech, Naranja X tiene que estar constantemente actualizada. Es por eso que se lanzó, al mercado la tarjeta prepaga Visa Naranja X, gratis y con tecnología contacless, que permite realizar

compras y pagos en cualquier comercio y plataforma digital del mundo, adherir débitos automáticos o retirar dinero en efectivo en cajeros automáticos, es innominada, sin nombre ni apellido del titular del plástico, también se lanzó Toque, que es un lector de Naranja X, permite el cobro con todas las tarjetas de crédito, débito y prepagas, se conecta por bluetooth al dispositivo móvil y se cobra a través del sistema denominado contactless.

Compras: los proveedores conforman parte fundamental de la comunidad, son piezas importantes para ser líderes en el mercado, es por ello que se pone especial atención a la selección de los mismos para poder ser proveedores deben cumplir una serie de requisitos impositivos (IVA, impuesto a las ganancias, ingresos brutos, impuestos municipales, datos de facturación y bancarios). Naranja elige proveedores nacionales los cuales se conforman en proveedores de producción, que son los que ofrecen servicios e insumos para el core de la compañía; y proveedores de soporte, necesarios para la operatoria de la empresa, según los datos del reporte de sustentabilidad Naranja, 2019 cuentan con 4.518 proveedores activos y 898 nuevos.

Organigrama

El tipo de organigrama adoptado por esta empresa es el horizontal, en donde el rasgo diferenciador de este organigrama es la cohesión que muestra dentro de las relaciones internas de la compañía. Eso se debe a que los cargos se distribuyen fomentando la comunicación entre departamentos. La forma horizontal de los cargos genera mayor cohesión y colaboración de los equipos

Estilo de Gestión

El estilo de gestión implementado en esta empresa es el asociativo, en donde lo importante son las personas. El líder con perfil asociativo se caracteriza por fomentar lazos afectivos entre los trabajadores. La prioridad de este líder consiste en promover un ambiente agradable en la empresa descuidando aspectos como la dirección y la fijación de objetivos: lo prioritario son las personas y los vínculos. Respecto al sistema de recompensas, este líder premia el buen desempeño, pero es incapaz de castigar el malo para evitar confrontaciones.

Cultura Organizacional

La cultura organizacional se basa en la orientación hacia la persona, en donde se buscan atender a las necesidades de los miembros de la empresa.

Las organizaciones son instrumentos en los que los miembros pueden cubrir las necesidades que no podrían satisfacer por sí solos. La misma acepta o rechaza a los miembros dependiendo de sus intereses. Estas organizaciones pierden el sentido cuando dejan de satisfacer las necesidades de los miembros que se encuentran en ella, y se ignora la autoridad y el poder. Cuando el ejercicio del poder se hace sumamente necesario, generalmente se orienta hacia las necesidades de los miembros, confiando en que los individuos influyen entre sí mediante el ejemplo. Fundamentalmente se promueve la comunicación interna.

MARCO TEÓRICO

La formulación del plan estratégico es un proceso analítico que ayuda a las organizaciones a determinar sus objetivos y elegir sus estrategias o cursos de acción que les permitirá reducir riesgos y aprovechar las oportunidades del entorno. Para formular el planeamiento estratégico de las organizaciones se requiere un esquema conceptual lo suficientemente amplio para abarcar la gran diversidad de actividades y problemas que surgen dentro de la organización y su entorno.

Es decir que el proceso de planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el dimensionamiento de la organización hacia el futuro y a la vez, establecer la secuencia coherente de las acciones a realizar (Mintzberg, 1996, pág. 5).

En la actualidad los constantes cambios económicos, sociales, políticos, tecnológicos, culturales, etc., repercuten en las organizaciones enfrentándolas a cambios de paradigmas que afectan a todas las organizaciones, incluidas las unidades de información (Mintzberg, 1996, pág. 5).

Algunos de estos cambios son inevitables como, por ejemplo, la creciente competencia y tendencias tecnológicas, mientras que otros cambios son resultado de nuestros propios esfuerzos creativos, como el desarrollo de una cultura orientada hacia la atención del usuario. También con la aparición de la presente etapa de incertidumbre y turbulencia, el pronóstico se hizo imposible y la adaptación estratégica y dinámica tuvo que reemplazar a las reglas estables de evolución lenta. Por ende, las organizaciones tienen que responder a nuevos niveles de reestructuración económica, política, social, tecnológica, etc., a la competencia local, regional, nacional, mundial, cambios del mercado, incertidumbre creciente y un ritmo acelerado de cambio (Levy, 1981).

En ese sentido, el planeamiento estratégico es un proceso que en la práctica debe mantener unido al equipo administrativo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados palpables. Así, permite ahorrar el valioso tiempo administrativo, reducir los conflictos y fomentar la participación con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que desea alcanza (Mintzberg, 1996, pág. 6).

Una vez definida la planificación estratégica, se debe dar lugar a la administración estratégica, en donde esta consiste en determinar lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de sus organizaciones. Se trata de una tarea importante en la que están involucradas todas las funciones gerenciales básicas: planear, organizar, dirigir y controlar (Robbins, 2014, pág. 240)

Un concepto que suele utilizarse en la administración estratégica es el de modelo de negocios, que hace referencia al conjunto de acciones que pone en práctica una firma para generar ingresos económicos. El modelo de negocios posee dos incógnitas: (1) si los clientes valorarán aquello que provee la empresa y (2) si ésta puede generar ingresos económicos a partir de su actividad (Robbins, 2014, pág. 240)

Asimismo, existen tres razones por las cuales la administración estratégica es importante. La más relevante estriba en que puede hacer la diferencia en términos de que tan buen desempeño tiene una organización. Otra razón a tener en cuenta, tiene que ver con el hecho de que los gerentes de todo tipo de organizaciones se ven afectados por constantes cambios de circunstancias, con lo cual, con el fin de enfrentar la incertidumbre resultante, emplean el proceso de administración estratégica para examinar los factores relevantes y decidir cuáles acciones poner en práctica. Por último, la administración estratégica es importante, porque las organizaciones son complejas y diversas, y cada una de sus partes debe trabajar en conjunto con las demás para cumplir los objetivos generales, contribuyendo la administración estratégica al logro de ese propósito. (Robbins, 2014, pág. 241).

Asimismo, se puede decir que la dirección estratégica, es el proceso que, mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control, persigue la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, a través de la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa y su entorno, a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en la organización. Por lo tanto, la puesta en práctica de esta misión de la dirección general se traducirá en un sistemático proceso de reflexión consistente en la aplicación planificada de los recursos con los que ésta cuenta para alcanzar los citados objetivos (Sainz de Vicuña Ancín, 2017, pág. 43).

La dirección estratégica, busca la interdependencia entre estrategia y organización, pero sólo contempla los recursos internos a l momento de la implantación

de la estrategia. Es decir, que no tiene en cuenta aquellos recursos de los que puede llegar a disponer en el futuro, sino que los actuales. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017, pág. 46)

Continuando con lo anterior, se puede agregar que la dirección estratégica es el continuo en el que se requiere una evaluación constante y una decisión en cuanto a si se dejan las cosas como están definidas o si se hacen cambios, conforme cambias las circunstancias del entorno y surgen nuevas formas de mejorar (Sainz de Vicuña Ancín, 2017, pág. 47).

En cuanto al marketing organizacional, se lo define como el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar el valor de sus clientes. El marketing se ocupa de los clientes más que cualquier otra función de negocios. La doble meta del marketing es atraer nuevos clientes mediante la promesa de un valor superior y conservar a los actuales mediante la entrega de satisfacción. (Kotler, 2013, pág. 5).

Una vez que se entienden a los consumidores y al mercado, la dirección de marketing puede diseñar una estrategia de marketing orientada a los clientes. Conceptualmente, la dirección de marketing como el arte y ciencia de elegir mercados meta y construir relaciones redituables con ellos. La meta del gerente de marketing es encontrar, atraer, mantener y hacer crecer a los clientes meta mediante la creación, entrega y comunicación de un valor superior para cliente (Kotler, 2013, pág. 9).

El concepto de marketing sostiene que lograr las metas organizacionales depende de conocer las necesidades y deseos de los mercados meta y de entregar los satisfactores deseados de mejor manera que la competencia. Bajo el concepto del marketing, el enfoque relativo al valor del cliente es la ruta que llevan a mejorar las ventas y las utilidades. En vez de una filosofía centrada en el producto —hacer y vender—, el concepto de marketing es una filosofía centrada en el cliente, sentir y responder. La tarea no es encontrar a los clientes correctos para su producto, sino encontrar los productos correctos para sus clientes (Kotler, 2013, pág. 10).

La estrategia de marketing de la empresa traza a cuáles clientes atenderá y cómo generará valor para ellos. El programa de marketing genera relaciones con los clientes al transformar la estrategia de marketing en acciones. Consiste en la mezcla de marketing de la empresa, es decir, el conjunto de herramientas de marketing que la empresa emplea para implementar su estrategia de marketing (Kotler, 2013, pág. 12).

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema: De acuerdo a lo desarrollado, se puede verificar una falta de definición de planificación estratégica en los niveles directivos, además de un claro y evidente retraso en la innovación en la oferta de nuevos productos y servicios, que se traducen en una menor rentabilidad y pérdida de clientes (actuales y potenciales) por parte de la empresa.

Justificación del Problema: sin planificación, queda muy difícil conquistar los objetivos pretendidos. Sin esta organización previa, la empresa se pierde y no sabe dónde desea llegar y mucho menos cómo llegar. Y, la mayoría de las veces, esto sucede porque la empresa no comprende su cultura o sus diferenciales, y aunque se haya definido la misión y valores, es común que se los mismos se pierdan con el paso de los años. De esta forma, ver todo el potencial del negocio y ver más allá de lo obvio para salir adelante en el mercado se vuelve una tarea bastante compleja y laboriosa. La planificación estratégica también ayuda a la empresa a descubrir los caminos más adecuados para alcanzar los objetivos. Asimismo, el marketing y sus diferentes estrategias pueden centrarse en alcanzar distintos fines, como es el de una mayor penetración en el mercado. No obstante, uno de los más centrales e importantes es el de conseguir atraer al público y dar a conocer una marca al mercado. Esta finalidad se ha vuelto cada vez más compleja en un contexto como el actual en el que el público se encuentra abrumado por la gran cantidad de marcas que hay en el mercado, además de que surgen nuevas cada día. El bombardeo publicitario que existe provoca que la atención de los consumidores sea muy limitada y difícil de captar, haciendo que crear estrategias de marketing efectivas sea todo un reto para los profesionales. Dentro de este objetivo último que es hacer que un producto o servicio llegue a cuantas más personas mejor.

Conclusión Diagnóstica: en el ámbito del Marketing Organizacional, los colaboradores constituyen el mercado interno de la empresa, el cual es tan importante como el mercado externo y deben mantenerse motivados para garantizar un funcionamiento óptimo de la estructura organizacional. A través de la planificación estratégica, elemento indispensable para lograr una penetración óptima en el mercado, además de la implementación y aplicación de lo mencionado precedentemente, se espera que la empresa logre revertir los problemas e inconvenientes detectados y que no le permiten obtener la rentabilidad empresarial esperada

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

Seguidamente, se expone el plan implementación a desarrollar para cumplir con la propuesta de la ejecución de un nuevo plan estratégico para Naranja X. El plan está integrado por un objetivo general y cuatro objetivos específicos, mediante los cuales se busca aunar esfuerzos para intentar dar una solución a la problemática planteada.

Objetivo General

Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 20% en el período 2023-2026, a razón de un 5% anual, mediante la aplicación de un adecuado plan de marketing orientado al mejoramiento de la publicidad de la empresa. La ventaja de la publicidad es que puedes hacerla efectiva a través de muchos canales. Al mismo no se lo debe ver como un gasto, sino que como una inversión.

Justificación: la misma ha disminuido en estos últimos 2 (dos) años, fundamentalmente, a causa de la pandemia originada por el Covid-19, y en caso de no ocurrir dicha situación, no se tornaría sustentable la actividad empresarial. El horizonte temporal de tres años se considera adecuado ya que al finalizar el mismo se tendría una idea clara y resultados concretos acerca de si se logra el incremento de rentabilidad buscado y si es más largo, se desgastarían y desviarían recursos, particularmente humanos, que se utilizarían para su concreción.

Objetivos Específicos

- 1- Aumentar las ventas en un 30%, partiendo de los importes correspondientes al año 2022, en el período 2023-2026, mediante la realización de campañas promocionales alternativas a las actuales tendientes a que se realicen de operaciones por parte de los clientes

Justificación: Dicho propósito se refiere concretamente a los resultados específicos que se quieren conseguir dentro del área comercial, ya que los mismos han disminuido en los últimos años, proporcionando a los equipos de trabajo una hoja de ruta clara sobre lo que deben hacer, apuntada a aumentar la cantidad de operaciones para colaborar el objetivo general de incremento de la rentabilidad.

- 2- Aumentar la cuota de mercado en un 20%, en el período 2023-2026, con respecto al año 2022, mediante agresivas campañas de marketing, tratando de ampliar la cobertura de servicios que puede brindar la empresa.

Justificación: Esto se debe realizar, ya que el posicionamiento es el primer paso en los negocios, definiendo para esto lo que se denomina el ángulo mental competitivo, es decir, es el ángulo desde el cuál se va a trabajar para introducirse en la mente del consumidor potencial y lograr convencerlo de que use los servicios que brinda la empresa. Este objetivo está muy relacionado con el estudio de la competencia, ya que la posición de una marca en el mercado siempre es relativa. En función de las marcas ya existentes y de nuestros medios, definiremos una posición concreta en el mercado.

- 3- Ampliar la cartera de clientes en un 20%, en el periodo 2023-2026, tomando como punto de partida la cantidad existente en el año 2022 mediante el empleo de diversas herramientas de marketing digital, movilizándolo a la empresa hacia un crecimiento considerable.

Justificación: Para lograrlo, se debe apuntar a una mejora en todas las secciones del negocio y convirtiendo a los clientes potenciales de la empresa en clientes reales, mediante la determinación de manera fehaciente de nuevas o diferentes necesidades por parte de los clientes, ya que ellos, en definitiva, son el sostén último de la empresa. Asimismo, se procederá a fidelizar a los clientes, representando dicha acción la otra cara de la moneda respecto del objetivo de marketing referido a la captación de nuevos clientes: no se quiere captar nuevos clientes, sino también conseguir que sigan adquiriendo el producto durante mucho tiempo, ya que siempre resulta más económico mantener a un cliente que conseguir a uno nuevo.

Alcance

Alcance Geográfico

Este trabajo se inscribe dentro de los límites geográficos de la República Argentina, siendo dicho país el área territorial a la que se limita el análisis realizado.

Alcance Temporal

El período de tiempo sobre la que se realiza la evaluación en este documento es el referido al próximo quinquenio, es decir el período 2023-2026.

Planes de Acción

Plan de acción 1								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos financieros	Tercerización	Observaciones
	Inicio	Fin	Area	Responsable				
Realización de negociaciones con comercios adheridos a fin de otorgar rebajas en los precios a los clientes que adquieran sus productos	ene.-23	dic.-26	Departamento de Marketing	Gerente de Marketing	Computadoras, Teléfonos Cehulares y Servicio de Internet	\$ 0,00	No	Ninguna
Otorgamiento de descuentos en los precios de eventos en los que Tarjeta Naranja sea sponsor oficial (recitales de rock, espectáculos de teatro, partidos de fútbol, etc.)	ene.-23	dic.-26	Departamento de Marketing	Gerente de Marketing	Computadoras, Teléfonos Cehulares y Servicio de Internet	\$ 2.000.000	No	Ninguna
Realización de Alianzas con distribuidores, siendo estos últimos empresas que comercializan tanto bienes como servicios con el objetivo de brindarle al cliente determinados beneficios	ene.-23	dic.-26	Departamento de Marketing	Gerente de Marketing	Computadoras, Teléfonos Cehulares y Servicio de Internet	\$ 2.000.000	No	Ninguna

Las alianzas estratégicas, al ser o representar acuerdos entre dos o más empresas para alcanzar un objetivo común, se constituyen en un medio eficaz de obtener recursos rápidamente para entrar en un nuevo mercado, desarrollar nuevos productos e intercambiar servicios o tecnologías que mejoren y mantengan la ventaja competitiva. Estas ayudarán a equilibrar las transacciones de mercado ajustándose a los cambios constantes que se producen en el entorno. Las mismas serán fundamentales para cualquier negocio o empresa, ya que les permite aprovechar sinergias en proyectos complejos. De esta manera, uniendo fuerzas resultará menos costoso introducirse en un nuevo mercado. No se trata solamente de armar una red de contactos, sino de establecer uniones formales cuyos propósitos sean la competitividad y el fortalecimiento de las empresas aliadas y en particular de Naranja X (ex Tarjeta Naranja).

Indicadores de Medición

Eficiencia de La Fuerza de Ventas = $\text{Ventas Nuevas Obtenidas} / \text{Inversión en Equipo de Ventas}) \times 100$

Este índice calcula la relación entre las nuevas ventas obtenidas por el equipo de ventas el dinero invertido en el equipo de ventas.

Tasa de Conversión = $(\text{Número de Consultas convertidas en Ventas} / \text{Número Total de Consultas}) \times 100$

Con la métrica de tasa de conversión de ventas, mide la efectividad de tu equipo

de ventas mientras coordinado con el departamento de marketing podrán determinar la calidad de los clientes potenciales generados.

Plan de acción 2								
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos financieros	Tercerización	Observaciones
	Inicio	Fin	Area	Responsable				
Potenciación en el uso del Marketing digital para atraer prospectos, la relevación de datos Web para ventas en línea, para atender la necesidades de clientes búsqueda de un diferencial, buscando generar un incremento en el share de mercado.	ene.-23	dic.-26	Departamento de Marketing	Gerente de Marketing	Computadores, Teléfonos Celulares y Servicio de Internet	\$ 500.000	No	Ninguna
Implementación de acciones de posicionamiento de marca en donde lo que se pretende es conseguir introducir un producto en la mente de los consumidores resaltando los beneficios que entraña su uso o consumo.	ene.-23	jun.-23	Departamento de Marketing	Gerente de Marketing	Computadores, Teléfonos Celulares y Servicio de Internet	\$ 2.000.000	No	Ninguna
Utilización de canales de comunicación tanto masivos como personales, siendo por excelencia, dichos canales, las redes sociales.	ene.-23	dic.-26	Departamento de Marketing	Gerente de Marketing	Computadoras, Teléfonos Celulares y Servicio de Internet	\$ 3.000.000	No	Ninguna
Definición los horarios de atención con soporte humano	ene.-23	jun.-23	Departamento de Ventas	Gerente de Marketing	Computadoras, Teléfonos Celulares y Servicio de Internet	\$ 0,00	NO	Ninguna

Internet permite tener una experiencia digital personal, un trato personal y efectivo tanto con los clientes actuales y potenciales, que se traduce en mayor compromiso y satisfacción. Todo esto a través del marketing tradicional es muy de conseguir. Esto supone que los clientes actuales y los posibles clientes tendrán a su disposición las herramientas para compartir y dar a conocer la empresa y la marca. Esto puede suponer una *d e s v e n t a j a* para algunos, pero en general es positivo, ya que las empresas que lo implementen adecuadamente tendrán mayor reputación y será más fácil identificar a las que dan un peor servicio u ofrecen servicios de mala calidad.

En tanto que el desarrollo de canales de comunicación óptimos con los clientes, puede acarrear beneficios, que suelen ser muchos. No solo que ayuda a mejorar la imagen de la empresa, sino que también contribuye a ser más conscientes sobre lo que se está haciendo bien y lo que se debe mejorar como empresa.

Indicadores de Medición

Porcentaje de Intención de Contratación de la Marca = (Cantidad de Nuevos Clientes que Prefieren la Marca / Cantidad Actual de Clientes) x 100

El tráfico referido es un indicador que puede ayudar a entender de dónde vienen los visitantes de la página web de la empresa, ya que rastrea el origen de los visitantes de la página web de la firma, porque te ayuda a entender cómo la mayoría de la gente encuentra tu empresa.

Plan de acción 3							
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Recursos financieros	Observaciones
	Inicio	Fin	Area	Responsable			
Implementación de la herramienta de Marketing de Contenidos, que consiste en generar y compartir o distribuir contenido de valor para atraer y llamar la atención de un grupo de los consumidores.	ene.-23	dic.-26	Departamento de Marketing	Gerente de Marketing	Computadoras, Servicio de Internet, Teléfonos Celulares, Muebles y Útiles	\$ 500.000	Ninguna
Elaborar una planificación anual en la que se instruirá a los colaboradores sobre mejoramiento de procesos, innovación en nuevas propuestas tanto de atracción como conservación de clientes y temas generales	ene.-23	dic.-23	Departamento de Marketing	Gerente de Marketing	Computadoras, Servicio de Internet, Teléfonos Celulares, Muebles y Útiles	\$ 0,00	Ninguna
Realización de Programa intensivo de capacitación de los empleados, de acuerdo a la frecuencia, regularidad, intensidad, calidad y responsabilidad de su tarea, desarrollando habilidades en los empleados	ene.-23	dic.-23	Departamento de Marketing - Departamento de Recursos Humanos	Gerente de Marketing	Computadoras, Teléfonos Celulares, Projectores, Muebles y útiles y Servicio de Internet	\$ 500.000	Ninguna
Actualización e innovación de los sistemas informáticos y tecnología, mantenimiento de equipos y adecuación de infraestructura de soporte.	ene.-23	dic.-23	Departamento de Sistemas	Gerente de Marketing	Computadoras, Teléfonos Celulares, Muebles y Útiles y Servicio de Internet	\$ 1.000.000	No

El marketing de contenidos es importante porque ayudará a la empresa a generar un mayor tráfico en sus canales de comunicación con los clientes, generar confianza en los consumidores, aumentar las conversiones y generar más negocios. También se podría afirmar que es la estrategia encargada de profundizar la relación entre el negocio y los clientes. Lo cual será posible mediante la producción y distribución de información que no puedan encontrar en otro lugar. La implementación de este instrumento más la adecuada capacitación de los colaboradores en su empleo junto con una adecuada planificación de las actividades a desarrollar, contribuirán a conseguir el objetivo planteado.

Indicadores de Medición

Tasa de Cumplimiento de Planificación de Capacitaciones = (Cantidad de Capacitaciones Culminadas / Cantidad Total de Capacitaciones Planificadas) x100

Presupuestos (Ver Anexo 3)

Los presupuestos que se exponen son para cada plan de acción, para los cuales se tuvieron en cuenta los recursos económicos y el tiempo. Se proyecta para el periodo de tiempo 2023-2026 teniendo en cuenta que las inversiones necesarias para su implementación se realizarán a comienzos del año 2023.

Los datos para detallar los recursos económicos a utilizar fueron extraídos de internet y estimando una aproximación.

Diagrama de Gantt (Ver Anexo 4)

Para una mejor visualización de las actividades a desempeñarse, se elabora un diagrama de Gantt en el que se muestran claramente cada una de las actividades a llevar a cabo y el tiempo que se necesitará para ejecutar cada una de ellas.

Análisis Financiero

Luego de haber confeccionado el presupuesto para la implementación de los planes de acción diseñados, se procede a calcular los indicadores financieros pertinentes para demostrar la rentabilidad del proyecto, basados en datos obtenidos del balance publicado por Naranja en 2021, actualizado para el año 2022. Para esto se realizó un flujo de caja donde se reflejan los 4 años en los cuales se pretende realizar el cumplimiento de los objetivos planteados en la sección correspondiente.

- El VAN mide si se obtiene un sobrante de dinero con los flujos de fondos actualizados del proyecto una vez restada la inversión inicial. La regla general de un proyecto es aceptarlo si el VAN es superior a cero. Esto implica que el mismo logra recuperar la inversión inicial, cumple con los accionistas, (utilizando como tasa de interés de referencia o de costo del capital, la llamada Badlar, en pesos) y, obtiene un excedente valuado a pesos de hoy en \$11.745.721 (en miles de pesos). Esto indica que debe ser aceptado el proyecto
- Tasa interna de retorno (TIR): expresa la rentabilidad del proyecto a través de un porcentaje. Esta se compara con la tasa máxima exigida por el inversionista, que en este caso es del 96% (BCRA, 2022)., para determinar si el proyecto es rentable o no. La TIR en este caso es del 115,63 %, siendo

mayor que la tasa antes mencionada, por lo tanto, el proyecto resulta beneficioso empleando este parámetro.

- Retorno sobre la inversión (ROI) que indica el beneficio obtenido por la inversión realizada. El mismo arrojó un resultado de 188,18%, es decir que, por cada peso invertido, se obtienen \$1,88 pesos adicionales de retorno con respecto a la inversión realizada.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PROFESIONALES

Conclusión

La planificación estratégica, como es sabido, implica el trabajo de equipos interdisciplinarios y herramientas propias de las áreas que participan en su elaboración y ejecución.

El proceso de la planeación estratégica es el más importante, porque gracias a la participación en su proceso de elaboración, diseño y ejecución, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización.

Lo dicho anteriormente, se puede verificar al evaluar los planes de acción que se mencionaron como herramientas para alcanzar el objetivo general planteado. El diseño adecuado de un plan estratégico y su correspondiente ejecución mediante las tácticas mencionadas es imprescindible para el desarrollo y crecimiento de cualquier empresa, lo cual se puede comprobar numéricamente de manera fehaciente en este caso, ya que se arribó a la deducción que es conveniente su implementación, ya que le permitirá a la empresa incrementar considerablemente su rentabilidad y lo que es más relevante, agregar valor a los servicios que ofrece a sus clientes.

A través del análisis de mercado se pudo observar el valor real de la propuesta al notar un alto interés por parte de los usuarios que se buscan en el mercado potencial, esto a su vez después queda validado en el análisis económico al arrojar muy buenos resultados para la empresa luego de su aplicación.

En cuanto al plan estratégico para la penetración en nuevos mercados, consideró una inversión de \$51.624.605 (\$25.000.000 en concepto de aumento de capital y el resto compuesto por efectivo, bienes de uso y activos intangibles actualizados), una tasa de descuento de 96 % y al evaluar un período de 4 (cuatro) años se obtiene un V.A.N. de 11.745.721 , lo que implica que con el proyecto se satisface a los accionistas, se consigue recuperar la inversión inicial y se dispone adicionalmente de un sobrante de dinero actualizado equivalente a dicho monto, una TIR de 115,63 % (superior a la tasa de descuento de los flujos de fondos) y un ROI de 188,18 % (realizándose la explicación correspondiente anteriormente). Por lo tanto, el proyecto es viable, desde e de enfoque económico-financiero, cumpliendo con los objetivos de negocios de la corporación, al

agregarle valor a la empresa y recobrar la inversión realizada. El ROI obtenido es muy bueno y mucho mayor al deseado o esperado por lo que los planes de acción implementados dieron muy buenos resultados o son muy beneficiosos.

Recomendaciones Profesionales

Para finalizar, se efectuarán sugerencias a aplicar después de la planificación estratégica planeada. Aspectos que se pueden mejorar a futuro en la empresa, para mantener y también potenciar los trabajos realizados.

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o director general de una organización, es recomendable que, como se adelantó previamente, tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación de todos los integrantes de firma (no sólo de los directivos), al respecto, es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

En ese sentido, una estrategia no podrá formularse ni aplicarse jamás sin antes realizar un estudio adecuado de los puntos fuertes y débiles con que cuenta la empresa, es decir las cualidades, así como también las desventajas, oportunidades y amenazas que hay que tomar en cuenta al momento de negociar y crear una estrategia, logrando los objetivos y metas propuestas. Entonces, para ello, deberá implementarse una planeación estratégica eficiente, para que, a través de ella se logren establecer objetivos ambiciosos y que se puedan lograr.

También se sugiere crear un programa de recomendados con beneficios, ya muy utilizado en otras plataformas digitales. A través del mismo, se podrá invitar a amigos con un código de referido y esa persona obtendrá una pequeña comisión y la empresa se beneficia con la obtención de nuevos clientes y publicidad. Este sistema ya ha demostrado resultados muy positivos en otras empresas y en el caso de NX Naranja X) se adaptaría perfectamente.

BIBLIOGRAFÍA

- Acle Tomasini, A. (2017). *Planeación Estratégica y Control Total de Calidad. Un Caso Real Hecho en México*. Editorial Grijalbo. México D.F. (México)
- Álvarez González, A. (2008). *Estrategia, Planificación y Control en la Empresa*. Ra-Ma Editorial y Publicaciones. Madrid (España)
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. Nueva York: McGraw – Hill Hispanoamericana
- Arbaiza Fermini, L. (2020). *Gerencia Estratégica. Teoría y Casos*. México D.F Cengage Learning..
- Banguero Lozano, H., Carrillo Rodríguez L. y Aponte Jaramillo, E. (2018). *Planeación y Gestión Estratégica de las Organizaciones: Conceptos, Métodos y Casos de Aplicación*. Editorial Autónoma de Occidente. Cali (Colombia).
- Chiavenatto, I. y Sapiro, A. (2018). *Planeación Estratégica (3^{ra} Ed.)*. México D.F. Mc Graw - Hill.
- D'Alessio Ipinza, F. A. (2015). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia (3^{ra} Ed)*. México D.F. Pearson Education.
- Goodstein, Leonard D., Nolan, Timothy E. y Pfeiffer J. William. (1998). *Planificación Estratégica Aplicada. Una Guía Completa*. Mc Graw - Hill. México D.F.
- Hajar Fernández, G. (2011). *Planeación Estratégica: La Visión Prospectiva*. México D.F. Edición Propia del Autor.
- Hitt, M. A. (2008). *Administración Estratégica*. Editorial Parainfo. Madrid (España)
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México D.F. Pearson Education.
- Lerma y Kirchner, A. (2012). *Planeación Estratégica: Por Áreas Funcionales (Guía Práctica)*. Alfaomega. Buenos Aires (Argentina).
- Levy, A. (1981). *Planeamiento Estratégico*. Buenos Aires. Ediciones Macchi.
- Mintzberg, H. (1996). *El Proceso Estratégico: Conceptos, Contextos y Casos*. Prentice Hall Hispanoamericana.

- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Dirección de Marketing. Administración*. México: Pearson Education.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Esic Editorial. Madrid (España).
- Sallenave, J. P. (2004). *Gerencia y Planificación Estratégica*. Cali (Colombia). Grupo Editorial Norma.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz BCG

En cuanto al tipo de productos que comercializa la empresa, los mismos se clasifican en:

Productos Interrogante: Los mismos son Naranja X (fintechs), Naranja Toque, que, debido al crecimiento de las compras online y transacciones virtuales, pueden consolidarse como un producto/servicio importante de la empresa. Estos son los productos en los que se tiene una cuota de mercado baja. Es decir, con estos productos aún no se ha tenido éxito, pero lo bueno es que pertenecen a mercados crecientes.

Productos Estrella: Tarjeta Naranja, Naranja Visa, Mastercard y American Express son los productos fuertes de la empresa. Estos son los productos para los que la empresa ha alcanzado una cuota de mercado significativa y además el mercado sigue creciendo. Es decir, son negocios rentables en crecimiento

Productos Vaca: Entre ellos, se encuentran Naranja Seguros, Naranja Préstamos, en donde, si bien estos productos están hace tiempo en la empresa no llega a ser de suma importancia. A pesar de eso, es un producto del portafolio de una empresa que se caracteriza por requerir poca inversión y generar mucha liquidez, y sus niveles de crecimiento son bajos o simplemente ya no tienen crecimiento de mercado. Sin embargo, su nivel de participación es muy alta, por lo que estos productos son muy importantes para cualquier empresa porque les permite mantener un buen nivel de posicionamiento.

Productos Perro: Entre los mismos se encuentran Editoriales y Revistas, que, debido a que la tendencia mundial sobre cuidado del medioambiente, los mismos están tendiendo hacia versiones digitales. Y como son productos con baja venta que no son rentables para la empresa, debe decidir por tanto si continuar ofreciendo estos productos o discontinuarlos, permitiendo utilizar esos recursos en otros productos más prometedores en cuanto a rentabilidad.

ANEXO 2: Análisis de Mercado

En lo referido al análisis de mercado que corresponde a esta empresa (Tarjeta Naranja), teniendo en cuenta la última información suministrada por la empresa, se puede mencionar que realiza 650.000 operaciones mensuales mediante el uso del pulsador de pagos, 15 millones de sesiones en naranja.com, se lanzaron las sucursales del futuro, las que permiten brindar

atención personal con resolución en primer contacto, cuenta con más de 539 comercios adheridos y 272.830 comercios amigos.

Tarjeta Naranja S. A. conservó en 2019 su posición de liderazgo como entidad emisora de tarjetas de crédito en Argentina. Al 31 de diciembre la compañía tiene 3.257.257 cuentas habilitadas. Considerando a los poseedores de plásticos adicionales, la empresa cuenta con un total de 4.605.250 cuentas. Sumando todas las marcas administradas, el total de las tarjetas habilitadas hasta el momento son de 8.559.157 incluyendo Naranja, Naranja Visa, Naranja MasterCard y Naranja American Express. Durante el periodo se llevaron a cabo 177.849.168 transacciones entre compras en comercios y débitos automáticos, préstamos personales, adelantos en efectivo y extracciones en cajeros. Las transacciones anuales crecieron un 7 % mientras que el consumo promedio por cuenta en el año reflejó un aumento del 28,6 % en valores nominales. Fuente: Datos proporcionados por la empresa que están disponibles en la página virtual del cursado de la materia.

Anexo 3: Presupuestos de Planes de Acción

Acciones / Años		2023
PLAN 1	Realización de negociaciones con comercios adheridos	\$ 0,00
	Otorgamiento de Descuentos en los que Tarjeta naranja sea Sponsors Oficial	\$ 2.000.000
	Realización de Alianzas con Distribuidores	\$ 2.000.000
	Total Plan 1	\$ 4.000.000,00
PLAN 2	Potenciación en el Uso del Marketing Digital	\$ 500.000,00
	Implementación de acciones de posicionamiento de marca	\$ 2.000.000
	Utilización de canales de comunicación tanto masivos como personales, siendo por excelencia, dichos canales, las redes sociales.	\$ 3.000.000
	Definición los horarios de atención con soporte humano	\$ 0,00
	Total plan 2	\$ 5.500.000,00
PLAN 3	Implementación de la Herramienta de Marketing de Contenidos	\$ 500.000,00
	Elaboración de Planificación Anual	
	Realización de Programa Intensivo de Capacitación de Empleados	\$ 500.000,00
	Actualización e innovación de los sistemas informáticos y tecnología, mantenimiento de equipos y adecuación de infraestructura de soporte.	\$ 1.000.000,00
Total plan 3	\$ 2.000.000,00	
Total general		\$ 11.500.000,00

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 4: Diagrama de Gantt

Actividades	Area a Cargo	Inicio	Fin	Duración (Trimestres)	2023				2024				2025				2026			
					I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
PLAN 1 Realización de negociaciones con comercios adheridos a fin de otorgar rebajas en los precios a los clientes que adquieran sus productos. Otorgamiento de Descuentos en los Precios de los Eventos en los que Tarjeta naranja es Sponsor oficial. Realización de Alianzas con Distribuidores.	Marketing	ene.-23	dic.-26																	
	Marketing	ene.-23	dic.-26																	
	Marketing	ene.-23	dic.-26																	
PLAN 2 Potenciación en el uso del Marketing digital para atraer prospectos, la relevación de datos Web para ventas en línea. Utilización de canales de comunicación tanto masivos como personales, siendo por excelencia, dichos canales, las redes sociales. Definición los horarios de atención con soporte humano. Implementación de Acciones de Posicionamiento de Marca.	Marketing	ene.-23	dic.-26																	
	Marketing	ene.-23	dic.-26																	
	Ventas	ene.-23	jun.-23																	
	Marketing	ene.-23	dic.-26																	
PLAN 3 Elaboración de una Planificación Anual con Instrucciones para los Colaboradores. Realización de Programa intensivo de capacitación de los empleados, de acuerdo a diferentes aspectos a considerar. Implementación de la Herramienta de Marketing de Contenidos. Actualización e innovación de los sistemas informáticos y tecnología, mantenimiento de equipos y adecuación de infraestructura de soporte.	Marketing	ene.-23	dic.-23																	
	Marketing	ene.-23	dic.-23																	
	Marketing	ene.-23	dic.-26																	
	Marketing	ene.-23	dic.-23																	

Aclaración: Los períodos de tiempo están divididos en trimestres

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 5: Flujo de Caja Proyectado – Información Adicional

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: TARJETA NARANJA				
	2023	2024	2025	dic-26
INGRESOS	\$ 127.421.080	\$ 212.538.362	\$ 318.807.543	\$ 462.270.937
Por Servicios (Ventas)				
Ventas con Planes de Acción	\$ 9.556.581	\$ 15.940.377	\$ 23.910.565	\$ 34.670.320
Ingresos por Financiación	\$ 201.220.927	\$ 335.636.505	\$ 503.454.758	\$ 730.009.399
TOTAL DE INGRESOS				
TOTAL DE INGRESOS	\$ 338.198.588	\$ 573.671.825	\$ 846.172.866	\$ 1.226.950.656
EGRESOS				
Por Servicios (Ventas)	\$ 28.560.307	\$ 47.638.592	\$ 71.457.889	\$ 103.613.939
Por Financiación	\$ 52.172.462	\$ 87.023.666	\$ 130.535.499	\$ 189.276.474
Cargos por Incobrabilidad	\$ 30.299.925	\$ 50.540.275	\$ 75.810.413	\$ 109.925.099
Gastos de Personal	\$ 44.024.261	\$ 73.432.468	\$ 110.148.702	\$ 159.715.618
Impuestos y Tasas	\$ 39.159.986	\$ 65.318.856	\$ 97.978.284	\$ 142.068.512
Gastos de Publicidad	\$ 3.248.257	\$ 5.418.093	\$ 8.127.141	\$ 11.784.354
Otros Egresos Operativos	\$ 32.429.871	\$ 54.093.026	\$ 81.139.539	\$ 117.652.332
Otros Egresos No Operativos	\$ 45.891.944	\$ 76.547.763	\$ 114.821.645	\$ 166.491.385
Plan de acción 1	\$ 4.000	\$ 6.672	\$ 10.008	\$ 14.512
Plan de acción 2	\$ 5.500	\$ 9.257	\$ 13.886	\$ 20.135
Plan de acción 3	\$ 2.000	\$ 3.336	\$ 5.004	\$ 7.256
TOTAL DE EGRESOS	\$ 275.798.513	\$ 460.032.004	\$ 690.048.010	\$ 1.000.569.616
UTILIDAD BRUTA	\$ 62.400.075	\$ 113.639.821	\$ 156.124.856	\$ 226.381.040
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 21.840.026	\$ 39.773.937	\$ 54.643.670	\$ 79.233.364
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 40.560.049	\$ 73.865.884	\$ 101.481.186	\$ 147.147.676

Tabla 1: Inflación (REM)	2022		2023		2024		2025		2026	
	102%	2,02	90,5%%	1,91	67%	1,67	0,50	1,50	45%	1,45

Premisas generales:
1. El aumento de ingresos por implementación de los planes de acción será proporcional a la cantidad de años.
2. Los ingresos (sin planes de acción) y los costos se actualizan de acuerdo a la inflación anual proyectada
3. La inversión inicial está compuesta por el Efectivo, los Bienes de Uso y los Activos Intangibles actualizados, más un aumento de capital en \$25.000.000 en efectivo que se adicionará al capital de trabajo
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2021

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia	Tasa Badlar = 96%

Fuente: Elaboración Propia

Aclaraciones: Los valores están en miles de pesos. El incremento en las ventas es con relación a los ingresos por servicios (considerados ventas habituales)

