

Universidad Siglo 21



Seminario Final de administración

Planificación estratégica para aumentar la rentabilidad de Tarjeta Naranja mediante la estrategia de crecimiento y diferenciación, mejorando las plataformas digitales para mejorar la fidelización del cliente y captar nuevos clientes.

Nombre y Apellido: Angel Gonzalo Corbalan

DNI: 35.257.148

Profesora/or: Sofia Rinero

Legajo: VADM19706

Resumen

En el siguiente reporte, se llevará a cabo un análisis de la empresa Tarjeta Naranja con el objetivo de establecer una planificación estratégica para que la empresa pueda lograr aumentar la rentabilidad mediante la estrategia de crecimiento y diferenciación, mejorando las plataformas digitales así mejorar la fidelización del cliente y captar nuevos clientes.

Tarjeta Naranja, es una empresa líder en brindar servicios financieros y no financieros, con su Casa Central ubicada en Sucre 152, de la ciudad de Córdoba.

Se realiza una propuesta para mejorar los servicios ofrecidos, mejorar plataformas digitales, aumentar las ventas, clientes y rentabilidad.

Palabras claves: planificación, ventas, rentabilidad, fidelización, estrategia.

Abstract

In the following report, an analysis of the Tarjeta Naranja company will be carried out with the aim of establishing a strategic plan so that the company can achieve increased profitability through the growth and differentiation strategy, improving digital platforms and improving customer loyalty. Customer and attract new customers.

Tarjeta Naranja is a leading company in providing financial and non-financial services, with its Headquarters located at Sucre 152, in the city of Córdoba.

A proposal is made to improve the services offered, improve digital platforms, increase sales, customers and profitability.

Keywords: planning, sales, profitability, loyalty, strategy.

Índice

Introducción	3
Análisis Situacional.....	5
<i>Macro entorno: PESTEL</i>	5
Análisis de Mercado:.....	15
<i>Analisis interno</i>	15
Cadena de Valor	15
Marco Teórico.....	19
Diagnóstico y Discusión.....	22
Propuesta de aplicación.....	24
<i>Objetivo General:</i>	25
<i>Objetivos específicos</i>	25
Conclusiones y recomendaciones.....	31
Bibliografía	32
Anexo	34
Tabla 1: Plan de acción objetivo 1.....	28
Tabla 2: Plan de acción objetivo 2.....	28
Tabla 3: Plan de acción objetivo 3.....	28
Tabla 4: Presupuesto anual	29
Tabla 5: Gantt.....	29
Tabla 6: Flujo de caja.....	30
Tabla 7: ROI.....	31

Introducción

En el siguiente reporte, se llevará a cabo un análisis de la empresa Tarjeta Naranja con el objetivo de establecer una planificación estratégica para que la empresa pueda lograr aumentar la rentabilidad mediante la estrategia de crecimiento y diferenciación, mejorando las plataformas digitales así mejorar la fidelización del cliente y captar nuevos clientes.

Tarjeta Naranja, es una empresa líder en brindar servicios financieros y no financieros. Nacida en Córdoba, Argentina en 1985, como medio de pago para las cuentas corrientes de la casa de deportes Salto 96. En 1995, Banco Galicia se convirtió en accionista y favoreció la expansión hacia todo el país. Pasaron a emitir tarjeta Naranja, tarjeta Naranja Visa, tarjeta Naranja MasterCard y tarjeta Naranja American Express.

Con su Casa Central ubicada en Sucre 152, de la ciudad de Córdoba, se hace presente a lo largo del país, y en sus 153 locales brinda atención a los titulares de las más de 1.500.000 tarjetas activas que operan y a los más de 100.000 comercios amigos.

Desde sus inicios, incorporó diferentes herramientas para mejorar la atención a sus clientes y empleados, actitud que hoy la lleva a posicionarse entre las doscientas empresas más admiradas del país.

Así, en el año 2002 integró a la organización el área de Marketing. El objetivo principal de sumar un nuevo grupo de trabajo consistía en enriquecer la reputación de la marca integrando un sistema de comunicación al plan de negocios y a las operaciones, para mantener informados a los clientes de los beneficios que pueden encontrar y al directorio de todo lo que pasa en el mercado a nivel nacional.

Hoy cuentan con 9 millones de plásticos emitidos. La filosofía de trabajo es basada en la amistad, el respeto y la comunicación logrando posicionarse entre las compañías con mejor clima laboral en Argentina. Hoy, siguen evolucionando en este sentido a través de negocios basados en la tecnología y con el claro objetivo de conectar a la gente con experiencias únicas. En 2019 nació el brazo Fintech de Tarjeta

Naranja llamado Naranja X, ofrece una cuenta virtual y una tarjeta prepaga a través de una app.

También, uno de los puntos mas fuertes de la cultura Naranja es su búsqueda constante de mejora continua “cambiar esta en su ADN”. Siguiendo esta filosofía, en el año 2020 repensaron la forma de organizarse y avanzaron con la creación de tribus y centros de excelencia (coEs) que buscan renovar practicas de trabajo. Se fomentan encuentros colaborativos para crear soluciones creativas ante cada objetivo.

Algunos problemas que presenta la empresa son alta cantidad de morosos, tasas de interés altas comparadas con la competencia, productos sin rentabilidad, necesita mejor el área de Marketing e imagen negativa que tiene en las redes sociales, poco crecimiento con respecto a años anteriores, problemas en las plataformas, la empresa no cuenta con una plataforma que sea competitiva con las fintech, que estan creciendo muy rapidamente.

Por lo tanto, realizara una planificación estratégica para lograr aumentar la rentabilidad mediante la estrategia de crecimiento y diferenciacion, mejorando las plataformas digitales asi mejorar la fidelizacion del cliente y captar nuevos clientes.

la planificación estratégica busca dar forma a los negocios y productos de la empresa, para impulsar el crecimiento y alcanzar las ganancias deseadas. Los autores ostienen que la planificación estratégica se realiza a nivel corporativo, nivel de división, de unidades de negocio y de producto (Kotler y Keller 2012).

Banco Santander anunció en diciembre del año 2021 que invertira unos 6000 millones de dólares para realizar transformación digital y tecnología entre el periodo 2022 y 2024 en Latinoamérica con el objetivo de expandir el negocio y seguir mejorando el servicio al cliente. Este banco brinda servicio a más de 700.000 clientes mediante el medio de Superdigital, es una plataforma de inclusión financiera que tienen como meta llegar a cinco millones de clientes activos para el año 2023 en latinoamerica, en los pises como Argentina, Brasil, Chile, México, entre otros (El cronista, 12 de diciembre 2021).

El Banco Galicia, con el objetivo de optimizar sus servicios digitales pasando sus canales y sus sistemas backend a una plataforma omnicanal unificada y nativa de la nube. Para lograrlo el banco estandarizó su plataforma de ventas minoristas con las tecnologías de integración y contenedores de Red Hat®. Asi logro reducir los tiempos

de lanzamiento de nuevos servicios de meses a días, logrando optimizar la experiencia de sus clientes y mejorar en materia de seguridad y costos (Redhat,2022).

Análisis Situacional

Macro entorno: PESTEL

Para abordar el macro análisis se utilizará la herramienta PESTEL

Político:

El plano político es encabezado por el actual presidente de la Nación Argentina Alberto Fernández (desde el 10 de diciembre de 2019); el presidente es tanto jefe de Estado como jefe de Gobierno (Casarosada, 2021) .

Las próximas elecciones presidenciales serán realizadas en octubre de 2023. En tanto las próximas elecciones legislativas (senado y diputados) serán en octubre de 2021 (Electoral, 2021).

En octubre de 2019, Alberto Fernández fue electo presidente de Argentina. Las elecciones estuvieron dominadas por las preocupaciones por la situación económica del país. Fernández nombró como vicepresidenta a Cristina Kirchner, expresidenta de Argentina (2007-2015), cuya presencia debió ayudarlo a ganar la elección presidencial. (Electoral, 2021)

En las elecciones generales de 2019, un tercio del Senado y la mitad de la Cámara Baja también fueron renovados. El Frente de Todos (coalición que apoyó a Fernández) obtuvo 45,5% de los votos para la Cámara de Diputados, mientras que el partido de Macri (Juntos por el Cambio) obtuvo 40,1%. En cuanto al Senado, el Frente de Todos obtuvo la mayoría de los escaños (50%), mientras que Juntos por el Cambio obtuvo la segunda votación, con 38,8% de los escaños. (Electoral, 2021)

Analizando los datos políticos actuales de Argentina se puede realizar una proyección hacia los siguientes años, lo que resta del 2022. Al ser un gobierno del PJ (partido justicialista) esta caracterizado por el alto intervencionismo estatal en diferentes aspectos como económicos, sociales, políticos, de conflictos internos y externos, etc.

Una de las actitudes claras que reflejan esto es el plan de refinanciación que ofreció el gobierno para las deudas contraídas durante la pandemia, lo cual implicó un retraso en el cobro de esas deudas a una tasa no muy conveniente para las compañías financieras.

Fondo Monetario Internacional aprobó el acuerdo con Argentina por \$45 mil millones, después de más de un año de negociaciones entre las partes (Cronista, 2022).

Económico:

En 2020, el país tuvo una baja estimada del PIB de 11,8%, sobre todo debido al impacto de la pandemia de COVID-19. Argentino tuvo una de las cuarentenas más estrictas y prolongadas en el mundo y, aunque la pandemia no cobró tantas vidas en Argentina como en otros países latinoamericanos, la situación económica, se vio agravada por la dura lucha contra el COVID-19. Sin embargo, se prevé que la segunda mayor economía de Sudamérica se recupere en los años siguientes; el FMI proyectó un crecimiento de 4,5% en 2021 y de 2,7% en 2022, sujeto a la recuperación económica global posterior a la pandemia. (santandertrade, 2021)

En 2020, se produjo una baja tanto de las importaciones como de las exportaciones, debido a la débil demanda interna y una disminución en las ventas industriales generada por la pandemia. Además, como el gobierno hoy debió afrontar una difícil negociación de la deuda, lo cual va a impactar fuertemente en la inflación para los siguientes años. (infobae 2022)

En 2020, la tasa de desempleo en Argentina fue de 11%, y se prevé que bajé a 10,1% en 2021 y 9,7% en 2022. La situación social del país se caracteriza por una tensión constante entre el gobierno y los sindicatos con respecto a las reformas anunciadas. Casi un tercio de la población en Argentina vive bajo el umbral de pobreza según datos del INDEC. Este sector estadísticamente es el que presenta mayor índice de morosidad en el sector financiero, por lo tanto representa un potencial problema ya que se espera que la cantidad de morosos y afectados se incremente en los próximos años. (INDEC, 2022).

Según la proyección de Tiscornia sobre la inflación terminará este año en el 44,5%, aunque otros consultores creen que llegará al 53%, muy lejos de la pauta oficial del 29% fijada por el Ministerio de Economía en el Presupuesto del corriente año. Los

pronósticos de inflación para 2022, llegan a 39,3% i.a. y proyectaron un aumento hasta 31,0% i.a. en 2023, según el BCRA en el resultado del REM (Infobae, 2022).

En el país la canasta básica subió 7% en marzo, se estable que una familia tipo sería de 4 integrantes necesitó aproximadamente \$90.000 para no caer en el índice de la pobreza. Por lo tanto presentó una leve aceleración respecto al mes de febrero del corriente año, un porcentaje por encima de la inflación del mes de marzo (El economista, 21 de Abril 2022).

Analizando los datos económicos de Argentina se puede realizar una proyección hacia los siguientes años, el país está en una crisis y las proyecciones para el gobierno de Fernández son negativas (sumando el factor negativo que implicó también el COVID19 y las negociaciones con el FMI), se espera una caída del PIB en 2022 con una recuperación en 2023 y 2024 pero no llegando a igualar ni siquiera los valores de 2019 (año que ya se estaba en una entrante crisis). Por todos estos aspectos las proyecciones para los próximos años no resultan alentadoras en lo económico en general.

Sociocultural:

En el informe del segundo semestre del 2021 publicado por el INDEC sobre la incidencia de la pobreza y la indigencia indica que en los 33 aglomerados urbanos relevados el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza alcanzó el 31,6%; en estos residen el 42,0% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 7,8% de hogares por debajo de la línea de indigencia, que incluyen al 10,5% de las personas. (INDEC, 2022).

Como se nombro anteriormente, estos datos son muy importantes para tener en cuenta ya que los usuarios que se encuentran cerca de la línea de la pobreza son los más propensos a contraer retrasos en sus deudas y quedar como clientes “incobrables”.

También nos impacta en el precio del seguro por morosidad ya que las aseguradoras regulan su cuota en función al crecimiento de este sector, por lo tanto nos implica mayor costo a la hora de asegurarnos frente a estos clientes.

En cuanto a los grupos de edad según condición de pobreza, se destaca que más de la mitad (57,7%) de las personas de 0 a 14 años son pobres. (INDEC, 2022)

El mercado de trabajo relevado en la encuesta permanente de hogares (EPH) llevada a cabo por el INDEC muestra como resumen para el cuarto trimestre de 2021 a la población inactiva en un 55% y a la población económicamente activa (PEA) en un 45% con tasas de ocupación del 40,1% y un 11% de desocupados. (INDEC, 2022)

El coeficiente de Gini que mide la desigualdad tiene un valor de 42.9 en Argentina. (Bancomundial, 2019)

Solo la mitad de los argentinos están bancarizados, al menos de manera “consciente”. A diciembre de 2021, según datos del BCRA, el 80% de los argentinos tenía una cuenta bancaria, pero al encuestarlos solamente el 48% decía tenerla: esto significa que muchos adultos en el país desconocen que tienen una caja de ahorros disponible en alguna institución bancaria. Teniendo en cuenta este dato vemos que existe una gran oportunidad de atraer nuevos clientes y ofrecerles nuevos y mas completos servicios. Esto nos permitiría compensar a los clientes que entren en morosidad en el futuro. (Infobae, 2022)

Analizando los datos socioculturales de Argentina se puede realizar una proyección hacia los siguientes años, se puede observar una sociedad con tendencias que se van a mantener para los próximos años e incluso agravarse. Un país con educación gratuita universal que es una ventaja grande, pero con deficiencias a su vez en esta educación las cuales se observan en los resultados de las pruebas PISA. La pobreza es uno de los factores más preocupantes la cual va a hacer llegar este factor a valores mucho más elevados si no se revierten las proyecciones.

La pandemia ayudo a que muchos consumidores perdieran el miedo a la compra digital, generalmente en los consumidores entre los 34 a los 45 años, tambien un crecimiento de personas mayores de 54 años, tuvieron sus primeras experiencias de compra a través de la red.

Antes de la pandemia se estaba incorporando el comercio electrónico y la comunicación digital con la pandemia a multiplicado, gracias a los ‘jubilonautas’, antes eran los millennials los usuarios generalmente, en la actualidad se ha extendido entre los más mayores, denominado grey market.

En el sector de la alimentación los supermercados online han aumentado el doble su cuota de mercado hasta el 3,6%”. En la categoría de frescos destaca un aumento del “27%. Varias empresa impulsan a la compra masiva por red.

las formas de pago se adaptaron también al creciente ecosistema digital. Todo lo que sea contactless, es decir, que evita o limita el contacto físico ha crecido. Así como el pago a través de transferencias, generalmente a través del teléfono móvil, a través de aplicaciones como Bizum, tuvo un importante un crecimiento destacado.

Los consumidores españoles aumentaron la confianza para realizar pagos a través de relojes inteligentes y smartphones, por ejemplo Apple Pay o Samsung Pay.

los clientes prefieren en un 60% el pago con tarjeta, sin embargo el pago a través del teléfono móvil ha aumentado superior al 35% (Cinco días, 28 de Julio 2021).

Tecnológico:

El Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) es el principal organismo de promoción de la ciencia y la tecnología en Argentina.

Una de las cuatro grandes áreas del conocimiento de este organismo es la de las ciencias agrarias, ingeniería y de materiales. En dicha área se llevan a cabo desarrollos de investigación aplicada y desarrollos experimentales para la solución de problemas tecnológicos. (CONICET, 2022).

Argentina en los últimos años fue creciendo paulatinamente en cantidad de profesionales relacionados a la programación y tecnología, lo cual es bueno para el sector financiero ya que apoyarse en la tecnología es crucial para poder contar y la información necesaria, así como también llegar al cliente de la mejor manera. También la posibilidad de acceder a mejores tecnologías nos va a permitir realizar mejores consultas a la hora de hacer el análisis del riesgo crediticio, con mejores sistemas.

Analizando los datos tecnológicos de Argentina se puede observar un país que toma como relevante esta aérea e impulsa su crecimiento.

Una de las palabras clave en los últimos meses fue “transformación digital”, surgió por la urgente necesidad de pasar a plataformas totalmente digitales que permitan a los bancos o empresa seguir brindando sus servicios de forma remota.

Las tecnologías emergentes que dan forma a la transformación digital son: Cloud Computing (computación en la nube), Interfaces de programación de

aplicaciones (APIs), Inteligencia artificial y aprendizaje automático. (AI/ML), todas esta tecnología son importate para poder mejroar constatemente los servicios ofrecidospor esjemplo la IA tiene en áreas cruciales el monitoreo del estado de los sistemas,asi como el análisis de registros y anomalías, tambien trabaja en la detección de fraudes y falsificaciones en tiempo real (Progressof, 30 de Marzo 2021).

Ecológico:

La Argentina en septiembre de 2015 formalizó su compromiso para el desarrollo sostenible adhiriendo a la agenda 2030 aprobada por las Naciones Unidas en el decreto 70/1. La misma consiste en el trabajo sobre 17 objetivos de desarrollo sostenible.

Marcando los próximos pasos “El Gobierno de la República Argentina y el Sistema de Naciones Unidas en Argentina, acordarán la implementación de un nuevo Marco de Cooperación Estratégica de Naciones Unidas para el Desarrollo. El mismo constituirá el referente para la acción conjunta y coordinada entre el Gobierno de la República Argentina y las diferentes agencias, fondos y programas que conforman el Sistema de las Naciones Unidas en Argentina” (CNCPS, 2021)

En Argentina existen leyes que establecen las prácticas que las empresas de los distintos sectores deben llevar a cabo para el cuidado del medio ambiente. Entre ellas las más importantes son la Ley N.º 25.675, la Ley N.º 25.612 y, la Ley N.º 25.688 (senado.gob.ar, 2021)

Analizando los datos ambientales y proyectando para los próximos años podemos ver que argentina es un país en el que se toma en cuenta la importancia ecológica, asimismo también invierte económicamente en este aspecto y regula mediante leyes las actividades para que cumplan con las regulaciones medioambientales que se esperan.

Podemos usar esta inclinación a políticas ambientales a favor ya que muchas empresas realizan publicidad de sus “practicav verdes” para mejorar su imagen como empresa.

Legal:

Las relaciones laborales en Argentina están reguladas principalmente por la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744, la cual fuera promulgada en el año 1974, aunque su texto original ha sufrido varias modificaciones posteriores, con el paso de los gobiernos de turno (bizlatinhub,2022)

El empleador deberá desembolsar aproximadamente entre un 25 y un 30% extra en concepto de aportes patronales para afrontar las distintas cargas sociales frente a la AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos) correspondientes a cada uno de sus empleados. (bizlatinhub,2021)

Las leyes laborales en Argentina proveen varias formas de terminación de la relación laboral, pero determina el pago de una indemnización a favor del trabajador por su antigüedad en el empleo, cuando la relación sea disuelta por voluntad del empleador sin que medie justa causa. (bizlatinhub,2021)

La ley 21.526 calificada como fundamental; estructura y organiza el sistema financiero argentino. El objetivo de la ley es dotar a la actividad económica argentina, de un sistema financiero apto, competitivo y solvente. Quedan comprendidas en esta ley y en sus normas reglamentarias las personas o entidades privadas o públicas-oficiales o mixtas de la nación de las provincias o municipalidades que realicen intermediación habitual entre la oferta y la demanda de recursos financieros. La casi totalidad de las normas que contiene la ley están dirigidas a reglar la relación entre el Estado y las entidades que se dedican a la actividad financiera. (servicios.infoleg.gob.ar, 2021)

La Ley de Tarjetas de Crédito No 25.065, regula las tarjetas de crédito, y por analogía, las de débito y las llamadas “tarjetas de compra exclusiva”, según establece el artículo 56 de la Ley: en tanto “estén relacionadas con la operatoria de una Tarjeta de Crédito”.

Actualmente, los reguladores inciden sobre tres aspectos específicos respecto de la industria de Fintech: 1) regulación sobre el dinero electrónico: qué hacer con el dinero que guardan, sin ser considerados depósitos; 2) pagos: cuáles son los estándares mínimos para poder participar del sistema de pagos; y 3) préstamos: bajo qué condiciones puede un privado otorgar préstamos. (abogados.com.ar, 2021).

Otra regulación a tener en cuenta es la nueva refinanciación que presenta el gobierno para los clientes en mora debido al impacto económico de la pandemia por COVID-19 la cual obliga a las entidades a ofrecer refinanciaciones a tasas no muy convenientes. También debemos tener en cuenta que el gobierno interviene regularmente en la economía, por lo tanto leyes como estas pueden surgir en cualquier momento.

Analizando los datos legales de la Argentina se puede observar que la regulación bancaria es estricta y esta mayormente contenida en la Ley de Entidades financieras No 21.526.

Micro entorno: 5 Fuerzas de Porter

Existen cinco fuerzas que determinan el nivel de competencia de un sector a largo plazo. Cada corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas para establecer su estrategia.

Rivalidad entre competidores existentes:

La rivalidad en esta industria es alta, las empresas más competitivas son las que brindan mejores financiamientos, mejor tecnología adaptada a las nuevas necesidades de los consumidores, tecnología que brinda hacer varias operaciones desde un celular a través de App, las empresas más competitivas tienen en sus aplicaciones, la función de compra venta de dólares, realizar inversiones, realizar pagos desde el celular, realizar transferencias solo con el número de celular de la otra persona, le brinda la posibilidad de realizar comprar sin contacto físico que es muy valorado en esta época. Para el año 2007 el mercado argentino de tarjetas de crédito registró un total de 13.4 millones de plásticos (en promedio, uno de cada 3 argentinos tiene una tarjeta de crédito); de las cuales el 70% corresponden a titulares y el 30% a adicionales. De este total, el 37% pertenece a Visa, el 14% lo absorbe Mastercard, y en un tercer lugar, con una participación superior al 10%, se instala Tarjeta Naranja. Dejando el porcentaje restante a tarjetas con usos más restringidos, debido a los altos requisitos de adquisición (como es el caso de la Tarjeta American Express. Si embargo existe un jugador importante con alto crecimiento en los últimos años, como son las tarjetas del banco Bco Santiago del Estero, ya que tiene beneficios y acuerdos especiales con jubilados y pensionados, lo cual les da un nicho de clientes bastante importante.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores:

En el mercado financiero se pueden encontrar diversos obstáculos que dificultan el ingreso de nuevos competidores. El alto requisito de capital, necesario para ingresar al mercado y brindar un servicio de financiamiento, genera una barrera muy importante para los futuros participantes. Incluso si se dispone del capital, el riesgo que genera la actividad se refleja en altas primas de riesgo, creando una gran ventaja para la empresa que ya opera en el mercado.

Utímanente esta barrera tendió a bajar por la creción de Fintech, que reducen costos y ofrecien gerenalemente servicios isn costos o bajos costos como por ejemplo la empresa Brubank, Rebanking, Uala, entre otras.

Poder de negociación de los clientes:

Para analizar el Poder de Negociación de los clientes se debe tener en cuenta que en este caso se trata de usuarios individuales, tenedores de la tarjeta, que representan para las empresas una pequeña cantidad de ingresos en relación con sus ventas totales. El servicio ofrecido por las tarjetas de crédito no da la posibilidad a los consumidores de integrarse hacia atrás en el negocio del proveedor, ya que no existe en el mercado la posibilidad de financiar la compra o evitar el desembolso de efectivo sin el respaldo y la garantía que brinda la empresa proveedora del servicio. Esta situación deriva en el aumento de la demanda de los servicios ofrecidos por las organizaciones financieras, ya que se transforma en uno de los pocos medios de acceso de los consumidores al financiamiento de productos de alto costo y a la posibilidad de reemplazar el desembolso de efectivo.

Los clientes en la actualidad se encuentran muy informados y preparados, con lo cual su poder de negociación aumenta cada vez más, incluso en situación de mora saben que tienen en su poder la posibilidad de negociación latente. Al ver tantas empresas que ofrecen tarjetas de crédito, gran variedad de finaciamientos, y beneficios los consumidores optan por las tarjeta que le brinda mayores beneficios, accesibilidad a nuevas tencologias, bajos costos, entre otros.

Poder de negociación de los proveedores:

Dentro del sector en análisis, el poder de negociación de los proveedores no presenta una fuerte amenaza, ya que el mercado financiero está liderado por pocas empresas importantes que son clientes fundamentales para sus proveedores, por lo cual manejan los requisitos de la relación. En su mayoría los proveedores brindan

productos y servicios que las compañías de tarjetas de crédito tercerizan en agencias y consultoras. Son ejemplos investigaciones de mercado, diseños creativos de campañas y promociones publicitarias, cambios de imagen, materias primas para la producción de plásticos y resúmenes, y demás productos relacionados con actividades no rutinarias para las compañías, como por ejemplo obtención de premios y regalos para promociones y fechas especiales. A pesar de las importantes cualidades necesarias para proveer a las compañías financieras, las empresas proveedoras juegan en desventaja, ya que son fácilmente sustituibles por otras empresas del mercado que están a la espera de poder obtener los beneficios que brinda proveer a organizaciones que lideran el rubro.

Esta desventaja se ve agravada por la capacidad que poseen las empresas financieras de integrarse hacia atrás y autoabastecerse de los productos y servicios brindados por sus proveedores. Cada vez es más frecuente encontrar un grado de crecimiento y organización en estas empresas, de manera tal de poder armar equipos de trabajo capacitados para desarrollar actividades proveídas por agentes externos.

En casos de los proveedores de soporte como es el caso de Visa, Master card tienen ellos el poder de negociación en esta industria.

Productos sustitutos:

Para cerrar el análisis de la industria es importante tener en cuenta el papel que juegan los productos sustitutos, es notorio el aumento de uso de las billeteras virtuales aprobadas por el BCRA, aplicaciones que brindan varios servicios otro sustituto es Mercado libre, permitió crecer el negocio de las billeteras digitales y pagos con QR, impulso a que los bancos generen alianza y creando la aplicación MODO.

Otros sustitutos son las empresas que ofrecen líneas de créditos para adquirir los productos como por ejemplo Fravega, Cetrogar, entre otros, las criptomonedas, que están en amplio crecimiento. Actualmente Mercado Libre anuncio la posibilidad de compra de propiedades con criptomoneda Bitcoin.

Análisis de Mercado:

Desde el punto de vista del cliente:

A las tarjetas de créditos pueden acceder todas las personas mayores de 18 años que no cuenten con antecedentes negativos en BCRA. Pueden acceder a una amplia gama de productos y servicios.

Desde el punto de vista de la competencia:

La competencia directa de tarjeta naranja son las financieras que ofrecen préstamos personales que si bien su tasa de interés es superior, los requisitos son mínimos y flexibles, lo cual les permite acceder a un público mucho más amplio.

Los clientes, especialmente los informados en BCRA, pueden acceder a estos créditos junto a una amplia gama de productos del mercado financiero informal.

En el tercer trimestre del año 2021 se registró una mejora del consumo, se registró un aumento de las ventas realizadas con tarjetas de crédito y débito.

En el 3° trimestre del año 2021, se registró un crecimiento de las operaciones en un 9,12% comparando con el segundo, comparado con el 3° trimestre de 2020 tuvo un incremento de 38,43%. Aumento la participación de los planes Ahora 3 y 6 en cambio los planes Ahora 12 y 18 cedieron" (cronista, 1 de Noviembre 2021).

Analisis interno

Cadena de Valor

Actividades de soporte:

- Infraestructura de la empresa:

Esta organización cuenta con 238 sucursales, divididas en mini unidades de negocios, receptorías, mini locales en paseos comerciales y operaciones virtuales. En el año 2019 inauguro ocho sucursales del Futuro y cuenta con una gran accionista como lo es el Banco Galicia quien se une en el año 1995 y permitió la expansión a todo el país. También beneficia a esta compañía las alianzas estratégicas con Visa, Mastercard y American Express, que beneficio el uso del plástico en todo el mundo. Cuenta en su organigrama con un directorio a cargo de un presidente el reconocido

Alejandro Arsin y su presidente honorario David Ruda. Los cuales están a cargo de un vicepresidente y este último de un director general. Las diferentes áreas como, comercial, operaciones, sistemas seguridad de la información y jefatura auditoria cuentan con sus respectivos directores que estos a su vez responden al director general, respecto del área de impuestos y legales se encuentran a cargo del directorio principal. La compañía cuenta con un departamento de cobranza, el cual dejaría la función ya que se tercerizaría el servicio y su principal función sería la de ser el nexo entre la tarjeta y la agencia. Además, realizaría el análisis de riesgo crediticio de cada cliente para segmentarlo en grupos de acuerdo a su potencial riesgo y propondría planes de acciones a medida para cada caso.

-Recursos humanos:

La empresa cuenta con una dotación de 3.047 colaboradores efectivos, de las cuales un 59 % son mujeres y un 41 % son hombres

La Dirección de Relaciones Humanas creó, a principios del 2020, una célula de Talent Attraction. Este equipo trabaja con metodologías ágiles y se enfoca en diseñar y evolucionar permanentemente prácticas de atracción y fidelización de perfiles críticos, para asegurar la conformación de equipos con el talento necesario para impulsar a Naranja en su evolución.

Naranja se distinguió con el premio Great Place to Work: 2° puesto como “Mejor Empresa Para Trabajar” y 1° puesto de “Los Mejores Lugares para Trabajar para las Mujeres en la Argentina” en la categoría más de 1.000 empleados.

La empresa cuenta con el Espacio N, la plataforma digital de aprendizaje disponible para todos los colaboradores, incorporando la posibilidad de conectarse en cualquier momento y lugar (dentro o fuera del horario laboral) y, por su similitud con otras plataformas on demand, permitiendo una navegación ágil e intuitiva. También, con NCamp, la academia de formación con herramientas que permiten mejorar o aprender nuevas habilidades e incorporar nuevos conocimientos de cara a la evolución del negocio y los nuevos desafíos de la compañía. En 2021, acumuló más de 62.763,5 horas de formación virtual, un promedio de 22,8 horas por colaborador.

Para acompañar la evolución de Naranja, diseñaron un nuevo modelo de gestión del desempeño para colaboradores de Tribus y CoEs que se basa en un ciclo anual con revisiones por Q (trimestres) tanto de objetivos (KRs) como de

comportamientos, abarcando los siguientes lineamientos generales: -Contribución al negocio, -Qué + Cómo, -Evaluación matricial (líder, pares y equipo), -Protagonismo del colaborador, -Feedback constante. Cada colaborador recibe un informe individual que contiene el resultado de sus KRs y una valoración sobre cómo puso en juego cada uno de los comportamientos según la mirada del líder, pares y equipo.

- Tecnología:

Durante 2021 Naranja se declaró una compañía de tecnología y sus activos digitales se consolidan como protagonistas principales del crecimiento actual y futuro de sus negocios. Así es como se comenzó a construir una única marca a la altura del ecosistema de productos y servicios financieros, con el objetivo de convertirse en la plataforma tecnológica y financiera más humana y elegida de los argentinos. Esto muestra claramente una orientación y apuesta de naranja hacia la tecnología, lo ven como el futuro cercano e invierten en eso.

Estas nuevas tecnologías permitirán llegar de mejor manera a los clientes, obtener mas información para la toma de decisiones. Se creo Fintech, Naranja X es una aplicación que permite a sus usuarios poder realizar cualquier tipo de transacción de manera digital. (Naranja, 2019)

- Compras:

Para los procesos de compra, existe un Código de Conducta para proveedores que establece los principios y expectativas que Naranja espera de ellos, incorporando también clausulas anticorrupción en los contratos celebrados. A su vez, cuentan con un proceso de debida diligencia por medio del cual se realiza un seguimiento a proveedores para asegurar que sus gestiones sean realizadas de manera ética y transparente, acordes a los principios y valores de Naranja. Al 2019 la empresa contaba con 4518 proveedores.

Actividades Primarias:

- Logística interna:

La logística interna abarca distintas áreas desde la compra de los insumos y la atracción de los potenciales clientes hasta llegar a la emisión del plástico.

En las compras se utiliza una herramienta de gestión, mediante la cual se incorpora y clasifica a todos estos proveedores, se realizan administración de fondos, depósitos y stock, mantenimiento de infraestructura, facturación de servicios, impuestos, contabilidad y control de gestión lo realiza a través de ERP (Planificación de Recursos Empresariales), este es un sistema de gestión integral que facilita la automatización de procesos y el acceso a información de calidad, convirtiéndose en un sistema totalmente alineado a la evolución digital de la empresa en materia de administración y operaciones.

Durante el 2019 también la empresa incorporó otra herramienta de gestión, Dynamics AX para gestionar de forma eficiente los pagos a proveedores y compras.

- Operaciones:

El sector de operaciones propiamente dicho se divide sus tareas, debido a la complejidad y tamaño de trabajo con el que opera Naranja, este se divide en Tribus y CoE aplicando metodologías ágiles. La empresa tiene incorporado Tienda Naranja, Naranja Online y la App Naranja, permite a los usuarios realizar diferentes compras, ver los movimientos y resúmenes de sus cuentas, poder realizar algún pago del mes, todo con rapidez y agilidad. También innovaron en Fintech, Naranja X (Naranja, 2019).

Marco Teórico

El objetivo del presente reporte de caso es realizar un plan estratégico, en este apartado se debate y cita conceptos teóricos realizados por autores exitosos sobre el tema.

El autor Best sostiene en su libro que la planificación estratégica se centra en marcar la dirección que debe seguir la empresa y sostiene que juega un papel fundamental en el logro de los objetivos de largo plazo relacionado al crecimiento de las ventas, beneficios obtenidos o utilidades obtenidas y aumento cuota de mercado. Roger J. Best (2007).

Exponen que la dirección estratégica es un proceso en el cual las cinco tareas esenciales en cuyo proceso necesitan de una evaluación constante y analizar si es necesario realizar cambios, de acuerdo a las condiciones del entorno o el mercado. (Thompson y Strickland, 1995). Las 5 tareas esenciales son es dirigir un concepto del negocio y elaborar una visión, su objetivo es transmitir a la organización un sentido de finalidad, elaborando una dirección a largo plazo y estableciendo una misión. La siguiente tarea es tarea es transformar la visión en objetivos específicos de resultados, por siguiente planificar una estrategia que logre los resultados. La siguiente tarea es implementar y llevar a la práctica la estrategia elegida de manera eficiente. La última tarea es evaluar el resultado e iniciar ajustes o corregir errores si es necesario en la misión, los objetivos, la estrategia o en la implantación de la estratégica. Sainz de Vicuña Ancín (2017).

El proceso de planificación estratégica según el autor Chiavenato permite determinar las ventajas competitivas de la empresa, ayuda a fijar objetivos, crear estrategias y determina las acciones que deriven a una organización sostenible y altamente competitiva (Chiavenato, 2017).

La herramienta de PESTEL utilizada en el análisis de macroentorno, posibilita identificar y reflexionar, de forma sistemática los distintos factores del entorno en el que se encuentra la empresa, después de conocer la situación poder actuar, en consecuencia, estratégicamente sobre los mismos (Parada, 2013).

Para el análisis de microentorno se utilizó la herramienta de 5 Fuerzas de Porter, a través de esta herramienta se puede analizar el nivel de competencia dentro de la industria, y así desarrollar una estrategia de negocio (Porter, 1994).

Existen 3 tipos de estrategias corporativas estas son, estrategia de crecimiento, estabilidad y renovación.

Mediante la estrategia de crecimiento las empresas pueden aumentar la cuota de mercado en cual operan mediante concentración, se centra en su principal línea de negocio e incrementa la cantidad de productos a ofrecer o busca aumentar mercado. También pueden crecer mediante la integración vertical, hacia adelante, hacia atrás o en ambas direcciones. Con la estrategia de integración vertical hacia atrás, se convierten en su propio proveedor, para controlar sus insumos. En la integración vertical hacia adelante, se convierten en su propio distribuidor. En la integración horizontal, se asocian a sus competidores. Por último, las empresas también pueden crecer a través la diversificación relacionada o no relacionada. La diversificación relacionada es cuando se combinan con compañías que operan en mercados diferentes pero relacionadas (Robbins & Coulter, 2014).

La estrategia competitiva desde los conceptos de Porter, consiste determinar y llevar adelante acciones defensivas u ofensivas para implementar una posición que sea defendible en el mercado para hacer frente eficazmente a las cinco fuerzas competitivas y lograr obtener el mejor rendimiento sobre la inversión para la empresa. (Porter, 2008).

Porter determina tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. La estrategia a implementar depende del interés y posibilidades de cada empresa. Porter sostiene que la empresa solo puede aplicar una estrategia competitiva, solo puede aplicar más de una estrategia cuando la empresa cuenta con más de una unidad estratégica de negocio, para poder llevarla a delante exitosamente.

Una estrategia de liderazgo en costos consta en buscar producir al menor costo posible, esto implica tener muy buena coordinación y poder mantener el liderazgo en el tiempo.

En cambio la estrategia de diferenciación busca ofrecer un beneficio percibido por el cliente sin centrarse en el precio, con esta estrategia se busca ser único en el sector, ofreciendo un servicio o producto diferenciado.

La estrategia de enfoque busca satisfacer las necesidades de los clientes de unos segmentos/ segmento a través diferenciación o liderazgo en costos.

Con respecto a aplicar estrategias competitivas en segmentos de mercado el autor Sainz de Vicuña Ancín (2017) menciona que es indispensable contar con capacidad de innovar, para poder reaccionar rápidamente a los cambios, así potenciar la marca.

El autor Simonato cuando toca el tema de la tecnología y la fidelización de clientes, dice que es muy importante y necesario tener un software con la capacidad de procesar grandes cantidades de información para brindar soluciones a los clientes. Si la empresa se desarrollase en este tema tiene la ventaja de detectar oportunidades, así como realizar a tiempo y rápidamente mejoras en el servicio para lograr mejorar la satisfacción del cliente, remarca que la innovación tecnológica es la base para mejorar la fidelización de los clientes. Simonato (2019)

Diagnóstico y Discusión

Luego de realizar los análisis tanto externo como interno de la organización se observa la necesidad de realizar una planificación estratégica con el objetivo mejorar el uso de la tecnología y la fidelización del cliente, mediante una estrategia de crecimiento a través de la estrategia competitiva de diferenciación. Planificar un cambio en las plataformas acorde a las necesidades del mercado y poder aprovechar las oportunidades que se observa en dicho mercado, con el fin de mejorar su rentabilidad.

Mediante los análisis se pudo observar que la empresa a través de sus años de trayectoria, ha logrado adecuarse a un mercado en constante crecimiento, desarrollando una buena posición competitiva, cuenta con gran número de clientes, además tiene proveedores que responden a tiempo para que la empresa pueda brindar mejor el servicio. Tiene alianza con Galicia que ayudó a que la empresa pueda expandirse por todo el país, también tiene como proveedor de soporte a MasterCard y American Express, así la empresa puede brindar varios servicios.

La empresa presenta varias debilidades como aumento de la cantidad de morosos, falta de digitalización en algunos aspectos claves, baja penetración en el mercado de buenos aires y CABA, innovación y nuevas tecnologías con menor velocidad que la competencia, en redes sociales se evidencia el gran número de quejas de los clientes, además la imposibilidad de financiar a mejores tasas, falta de igualdad de beneficios en todas las provincias. La situación llevo a apresurar a la empresa a incorporar App, pero en las redes sociales es evidentes los reclamos de los clientes por fallas, o faltas de servicios nuevos.

En el análisis de mercado y análisis microentorno como el macroentorno se observó la diferencia de la empresa con las empresas más competitivas que están más actualizadas, están a la vanguardia de la tecnología y realizan alianza para poder penetrar en el mercado, como por ejemplo varias entidades integran la aplicación MODO que está creciendo rápidamente por la accesibilidad que brinda a su usuarios, además brindan mejor servicio que la empresa analizada, mayor beneficios, mejor comunicación con el cliente. Con la digitalización realizada por la empresa se pueden realizar mejoras para aprovechar las oportunidades del mercado que surgieron en la situación de la pandemia y post pandemia.

Es importante que la organización desarrolle una mejora en el desarrollo de sus tecnologías así poder aumentar su competitividad, al estar a la vanguardia de la tecnología e incorporar nuevos servicios , como programas para ayudar a invertir así llamar a la atención de nuevos clientes para ofrecer los servicios de la empresa, mejorar la página para nuevos segmentos como por ejemplo el público joven que es el que está utilizando en gran parte otras aplicaciones, por las criptomonedas, inversiones, entre otros. Debido a la era digital por la que transita, Naranja tiene muchas oportunidades de seguir creciendo e innovando en sus productos y servicios. Se observó que las compras en tiendas virtuales han tenido un alto crecimiento, y el uso de tarjetas de crédito se ha incrementado en los “millennials”, convirtiéndose en un mercado por conquistar. Mejorar el avance de la tecnología digital, mejorando la relación con los clientes actuales y sus nuevos clientes y en todos los procesos internos para desarrollar ventajas competitivas en tecnología y marketing, generando valor a la empresa tanto en el corto como en el largo plazo.

Por otro lado la lucha constante contra los ciberdelitos, en la industria que crece día a día, requieren que la empresa esté preparada y en permanente actualización de sus sistemas para disminuir estos ataques.

Propuesta de aplicación

Luego de haber realizado los análisis, y llegar a un diagnóstico se establece la planificación estratégica que debe desarrollar la empresa tarjeta naranja, de acuerdo a los análisis se comprobó que importante innovar las plataformas, adaptar a los nuevos requerimientos de los consumidores, conocer lo que necesitan los diferentes segmentos, y ofrecer los servicios que necesitan, crear una plataforma innovadora, para atraer nuevos clientes, clientes que buscan invertir, que utilizan para la mayoría de sus operaciones plataformas, así poder aumentar la ventas y aumentar la rentabilidad mejorando la fidelización y satisfacción de los clientes actuales y nuevos clientes.

La propuesta a implementar está alineado con la misión, visión y valores desarrollados por la empresa.

Visión. “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general” (Naranja, 2019).

Misión. “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” (Naranja, 2019).

Propósito. “Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona” (Naranja, 2019).

Valores: toda la gestión se basa en los pilares de cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento, que apuntan a lograr manteniendo sus valores históricos. Estos valores son:

Alegría del trabajo: “Queremos que las personas se sientan felices en su puesto y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva” (Naranja, 2019).

Puertas abiertas: “En Naranja siempre encontrarás a alguien dispuesto a escuchar y a construir con vos algo nuevo” (Naranja, 2019).

Mejora continua: “Nos impulsan las ganas de superarnos, de aprender y probar caminos distintos para alcanzar mejores resultados. La búsqueda sin límites y el desafío constante a la rutina” (Naranja, 2019).

Pirámide invertida: “Toda la empresa está puesta al servicio de nuestros clientes, que son el presente y el futuro de Naranja. Trabajamos en equipo complementándonos en la experiencia, responsabilidad y formación” (Naranja, 2019).

Alcance: las áreas que comprenden esta planificación son, finanzas, marketing, ventas, tecnología y RRHH.

Temporal: tiene un periodo comprendido de 5 años desde 2022.

Geográfico: los cambios realizados alcanzan a todo el territorio argentino

Objetivo General:

Realizar una planificación estratégica para aumentar la rentabilidad un 10 % en un periodo 5 años, incorporando mejoras en las plataformas digitales y mejorarla fidelización de clientes.

La empresa tiene poco crecimiento de clientes, se ha demostrado que la empresa debe incorporar nuevos servicios a la plataformas para ser más competitiva en el mercado, se establecerá cambios en las plataformas, como la introducción de un software de inversión, incorporación de criptomonedas para atraer a nuevos clientes, y así poder ofrecer los servicios que ofrece la empresa y aumentar la cantidad de cliente los cual genera aumento de ventas y mejoras la rentabilidad. El plan estratégico también se enfocara en la fidelización de los clientes.

Banco Galicia es el primer banco de Argentina que permite a los usuarios comprar criptomonedas directamente desde el home banking. Los clientes podrán operar con Bitcoin (BTC), Ether (ETH), USD Coin (USDC) y Ripple (XRP) (Dólar hoy, 3 de Mayo 2022).

Objetivos específicos

Aumentar las ventas en 10% para mediados del periodo 2027, aplicando mediante sistema/software un programa dedicado a perfiles inversores.

La empresa debe ofrecer un servicio destinado a aquellas personas que buscan invertir, se ha demostrado que en la actualidad aumentó el uso de aplicaciones más es

notorio en el segmento joven que buscan invertir en criptomonedas, además utilizan las aplicaciones para poder realizar la mayoría de sus operaciones, este segmento busca ampliar la posibilidades de tener diferentes medios de pagos para poder aumentar su comodidad.

Aumentar en 15% cartera de clientes que tenga como premisa un 5% de aumentar ventas para mediados del año 2027, incorporando en la plataforma de la empresa la posibilidad de comprar criptomonedas .

Desarrollar una plataforma innovadora, en la actualidad es la clave para no solo retener, sino además atraer nuevas ventas y convirtiéndose la plataforma en más intuitivo y atractivo, incorporando la posibilidad de comprar criptomonedas a través de las cuentas de los usuarios de Tarjeta Naranja.

Aumentar la fidelización de los clientes en un 40% que tenga como premisa un aumento de ingresos del 7% durante el periodo 2023 y mediados de 2027, a través de capacitaciones al área de ventas para disminución de errores internos y previsibilidad e importancia de innovaciones tecnológicas, incorporando un programa para poder ofrecer los servicios según cada segmentos.

Se desarrollará un programa para captar información sobre los clientes, así poder mejorar la promoción de productos relacionado a cada segmento. Además se desarrollara capacitaciones a los empleados del área de ventas, para poder mejorar la relación con los clientes.

Se describió en los análisis que la empresa no tiene buena imagen en las redes sociales, tiene muchas quejas de los usuarios, por errores en las plataformas, la atención que reciben, además que la empresa no responde rápidamente las inquietudes de los usuarios, esta mejora lograra mejorar la imagen de la empresa.

Se desarrollan los planes a desarrollar para los objetivos específicos.

Tabla 1: Plan de acción objetivo 1

Acciones a seguir	Tiempo	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Financiero	Tercerización	Observaciones
Buscar presupuestos	8/2022-09/2022	Administración	computadora	\$230000	-	
Contratar asesores financieros	9/2022-10/2022	Administración	computadora	\$230000	-	
Contratar empresa diseñadora	12/2022-1/2023	Administración	computadora	\$230000	-	
Análisis	1/2023-02/2023	Administración	computadora	\$180000	ingeniero externo	
Diseño	2/2023-02/2023	Ingeniero en sistema	computadora	\$19555654	ingeniero externo	
Codificación y pruebas	2/2023-12/2023	ingeniero en sistema	computadora	\$200000	ingeniero externo	Anexo 1
Implementar	3/2023-12/2027	ingeniero en sistema	computadora		ingeniero externo	
Puesta en marcha	4/2023-12/2027	ingeniero en sistema	computadora		ingeniero externo	
Realizar promociones a los segmentos	4/2023-12/2027	Marketing - Administración			-	
Control	4/2023-12/2027	ingeniero en sistema	computadora	\$200000	ingeniero externo	
Informe y resultados	4/2023-12/2027	ingeniero en sistema	computadora		ingeniero externo	

Elaboración propia

Acciones a seguir	Tiempo	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Presupuesto	Tercerización
Averiguar empresa proveedores	8/2022-09/2022	Administración	Teléfono, computadora	\$233000	-
Determinar actualizaciones	10/2022-12/2022	Diseñador		\$1250000	Diseñador externo
Actualización para la incorporación de criptomonedas	1/2023-3/2023	Diseñador	Computadora, red	\$5000000	Diseñador externo
Capacitar al personal	1/2023-3/2023	Diseñador	Computadora, red	\$450000	Diseñador externo

Desarrollo requisitos para los usuarios	1/2023-3/2023	Diseñador	Computadora, red	\$ 300,000.00	Diseñador externo
Campaña publicitaria	2/2023-12/2023	Marketing	Computadora, red	\$3500000	-
Seguimiento y control	3/2023-12/2027	Administración	Computadora, red	\$1250000	-

Tabla 2: Plan de acción objetivo 2

Elaboración propia

Tabla 3: Plan de acción objetivo 3

Descripción	Tiempo	Recursos Humanos	Recursos Físicos	Presupuesto	Tercerización	Observaciones
Determinar características del modelo	8/2022-09/2022	Administración	Teléfono, computadora	\$230000	-	
Desarrollo del modelo	10/2022-11/2022	Diseñador	Computadora, red	\$3850000	Diseñador externo	
Configuración, prueba piloto y control	12/2022-1/2023	Diseñador	Computadora, red	\$350000	Diseñador externo	
Analizar la promociones para cada segmento	1/2023-02/2023	Diseñador	Computadora, red	\$230000	Diseñador externo	
Realizar promociones llevar adelante la implementación	3/2023-12/2024	Marketing	Computadora, red	\$2300000		
	2/2023-02/2023	Diseñador y administrador	Computadora, red		Diseñador externo	Anexo 2
Campaña publicitaria	2/2023-12/2023	Marketing	Computadora, red	\$1800000	-	
Seguimiento y control	3/2023-8/2027	Finanzas	Computadora, red	\$2300000	-	

Elaboración propia

Presupuesto anual.

Para la confección de los presupuestos anuales, se actualizaron los presupuestos ofrecidos por las empresa mediante llamadas telefónica, también se obtuvo presupuesto de personas que trabajan en empresas de publicidad, los honorarios se calculó de acuerdo a información brindadas por los convenios. El presupuesto se actualizo anualmente por el índice que se proyecta año a año, publicados en el banco centran argentina.

Tabla 6: Flujo de caja

Elaboración

propia

Flujo de Fondos						
Años del proyecto	2022	2023	2024	2025	2026	2027
INGRESOS						
Ingresos por Plan de accion 1		\$ 22,354,393.61	\$ 33,285,692.08	\$ 49,562,395.51	\$ 73,798,406.91	\$ 109,885,827.90
Ingresos por Plan de accion 2		\$ 17,883,514.89	\$ 26,628,553.67	\$ 39,649,916.41	\$ 59,038,725.53	\$ 87,908,662.32
Ingresos por plan de accion 3		\$ 4,470,878.72	\$ 6,657,138.42	\$ 9,912,479.10	\$ 14,759,681.38	\$ 21,977,165.58
Total de ingresos	\$ -	\$ 2,235,439.36	\$ 66,571,384.16	\$ 99,124,791.02	\$ 147,596,813.83	\$ 219,771,655.79
EGRESOS						
Egresos por plan de accion 1		\$ -4,620,000.00	\$ -100,000.00	\$ -159,000.00	\$ -235,320.00	
Egresos por plan de accion 2		\$ -12,450,000.00	\$ -6,250,000.00	\$ -9,937,500.00	\$ -14,707,500.00	
Egresos por plan de accion 3		\$ -1,300,000.00	\$ -1,150,000.00	\$ -1,828,500.00	\$ -2,706,180.00	
Depreciacion		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
TOTAL DE EGRESOS	\$ -	\$ -18,370,000.00	\$ -7,500,000.00	\$ -11,925,000.00	\$ -17,649,000.00	\$ -
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ -	\$ -16,134,560.64	\$ 59,071,384.16	\$ 87,199,791.02	\$ 129,947,813.83	\$ 219,771,655.79
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ -		\$ 20,674,984.46	\$ 30,519,926.86	\$ 45,481,734.84	\$ 76,920,079.53
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO	\$ -	\$ -16,134,560.64	\$ 38,396,399.71	\$ 56,679,864.16	\$ 84,466,078.99	\$ 142,851,576.27
Depreciacion		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversion	\$ -3,575,000.00					
Capital de trabajo	\$ -16,134,560.64					
Recupero capital de trabajo						\$ 16,134,560.64
FLUJO NETO	\$ -19,709,560.64	\$ -16,134,560.64	\$ 38,396,399.71	\$ 56,679,864.16	\$ 84,466,078.99	\$ 158,986,136.90
VAN	\$ 22,302,369.66					
TIR	73%					

Elaboración propia

Los datos expuestos en el flujo de caja se estiman el porcentaje de aumento de ingreso de los planes de acuerdo a los objetivos establecidos que estaban relacionados el estudio de mercado previsto anteriormente. Lo indicadores del flujo de caja demuestra que es viable el proyecto, VAN positivo en este caso un valor de \$22.302.369,66, muestra que se recupera la inversión y se obtiene la rentabilidad deseada, adema hay un excedente.

El ROI indica los que se genera por cada peso invertido, en este proyecto es de \$6,12.

Tabla 7: ROI

ROI	
Beneficios	\$ 535,300,084.17
Costos	\$ -75,153,560.64
ROI	612%

Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

Luego de los análisis realizados en este trabajo, se realizó una planificación estratégica para la empresa NARANJA, con el objetivo de lograr aumentar la rentabilidad mediante la estrategia de crecimiento y diferenciación, mejorando las plataformas digitales así mejorar la fidelización del cliente y captar nuevos clientes.

Se desarrolló los objetivos y planes de acción para confeccionar el flujo de caja para poder demostrar con los indicadores financieros como VAN , y TIR,ROI si la propuesta es viable de desarrollar, es te proyecto se obtuvo indicadores positivos por lo cual demuestra que es rentable llevar adelante las mejoras que se propones, además durante los análisis se demostró que las actualizaciones realizada como los nuevos servicios incorporadas en la plataforma digital de la empresa está en pleno crecimiento, es notable el crecimiento de la demanda de los producto, os consumidores busca comodidad a la hora de realizar las operaciones, además se demostró como aumento las ventas online como el uso de plataformas para invertir por lo que la propuesta es aceptada por los consumidores o potenciales clientes.

Recomendaciones.

Para que la propuesta sea viable, se deben respetar los planes de acción detalladas en el desarrollo del trabajo, además realizar cambios en las plataforma de acuerdos a los avances en cuanto inversiones, métodos de pagos, entre otros. La empresa debe solucionar otros problemas como reducir la morosidad, mejorar las promociones en más provincias.

La empresa para mejorar los controles debe implementar un cuadro de mando integral, para realizar control desde las 4 perspectivas: perspectiva financiera, perspectiva de cliente, perspectiva de procesos internos y perspectiva de aprendizaje y desarrollo.

Bibliografía

Kotler, P y Keller, K (2012). Dirección de marketing. México. Pearson educación.

Porter. M (2008). *Ventaja competitiva* .México. Grupo Editorial Patria.

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC EDITORIAL

Roger J. Best (2007). Cuarta Edición. Madrid: Pearson Educación S.A.

Simonato, F. (2009). Marketing de fidelización: estrategias para construir

El cronista (12 de diciembre 2021). Santander destinará u\$s 6000 millones a transformación digital y tecnología hasta 2024 en Latinoamérica. Recuperado de: <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/santander-destinara-us-6000-millones-a-transformacion-digital-y-tecnologia-hasta-2024-en-latinoamerica/>

(Redhat,2022). HISTORIA DE ÉXITO

El Banco Galicia unifica la banca digital y mejora la experiencia del cliente. Recuperado de: <https://www.redhat.com/es/success-stories/banco-galicia>

Cronista (2022). El FMI aprobó el acuerdo con Argentina y llega el primer desembolso por u\$s 9800 millones. Recuperado de: <https://www.cronista.com/economia-politica/el-fmi-aprobo-el-acuerdo-con-argentina-y-llega-el-primer-desembolso-por-us-9800-millones/>

El economista (21 de Abril 2022). La canasta básica subió 7% en marzo: una familia tipo necesitó casi \$90.000 para no caer en la pobreza. Recuperado de: <https://eleconomista.com.ar/economia/la-canasta-basica-subio-7-marzo-una-familia-tipo-necesito-casi-90000-caer-pobreza-n52546>

Cinco día (28 de Julio 2021). Nuevos hábitos de consumo, nuevas formas de comprar. Recuperado de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/07/26/extras/1627315397_428414.html

(Progressof, 30 de Marzo 2021). Las tres principales tecnologías emergentes para los bancos en 2021. Recuperado de: <https://www.progressoft.com/es/blogs/top-3-emerging-technologies-for-banks-in-2021>

Cronista (1 de Noviembre 2021). Uso de la tarjeta de crédito marca una recuperación del consumo en el tercer trimestre. Recuperado de: <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/uso-de-la-tarjeta-de-credito-marca-una-recuperacion-del-consumo-en-el-3-trimestre/>

(Dólar hoy, 3 de Mayo 2022). Criptomonedas: Banco Galicia incorpora una función para que sus clientes compren criptomonedas desde home banking. Recuperado de: <https://dolarhoy.com/bitcoins/criptomonedas-banco-galicia-incorpora-una-funcion-para-que-sus-clientes-compren-criptomonedas-desde-home-banking-20225311240>

Anexo

Anexo 1:

El primer plan de acción se desarrolla para ofrecer un nuevo servicio, que ofrecerá la organización la posibilidad de captar nuevos clientes así poder ofrecer los productos actuales de la empresa, para aumentar los ingresos, incorporando un software de inversor donde todo potencial cliente pueda ingresar aceptando las cláusulas establecida por la empresa entre las cuales se encuentra la adquisición del paquete comercial ofrecido por la empresa, así la empresa adquiere nuevos clientes que son personas que realizan inversiones y poder ofrecer los diferentes productos que tiene y los productos que se incorporan para realizar inversiones.

Se realiza una mejora de la plataforma e-commerce con que actualmente tiene la empresa, donde se muestra a la hora de elegir un producto, una tabla comparativa que muestre las diferencias ya sean comisiones, cargos y tasas, y los beneficios de nuestras tarjetas respecto a los ofrecidos por la competencia, los días de promociones, descuentos, reintegros, teniendo como objetivo primordial que nuestros clientes tengan toda la información necesaria para la mejor toma de decisiones, y aumentar los ingresos de la empresa a la vez mejorar la satisfacción del cliente.

Anexo 2

Para la realización del objetivo, se segmentaran los clientes de tarjeta Naranja, los segmentos de usuarios se crearan a través de comportamientos similares que surgirán a partir de la generación del modelo creado por el proceso de machine learning.

Con el objetivo es fidelizar clientes a través de promociones relacionada según el segmento en que se identifica a cada cliente.

Se determinar requisitos del modelo que permita segmentar clientes de forma automática para ofrecer promociones atractivas por segmento identificado, también una plataforma de envío de promociones por email y la posibilidad de ofrecer reportes.

Se implementa el uso de Machine Learning para generar el modelo por segmentos basado en distintas métricas históricas de los clientes.

Es indispensable tener un equipo de desarrolladores con experiencia en Machine learning para el armado del modelo.

Para realizar la configuración básica, Piloto y control: Una vez desarrollado el modelo, aplicar configuración básica para armar un modelo para un piloto de no más de 500 usuarios por el periodo de un mes. Se realiza la configuración básica para el modelo completo, generando los segmentos de usuarios que será generado automáticamente a través de características similares. Un perfil por ejemplo podría contemplar variables como rubro de compra, nivel socioeconómico, nivel de gasto mensual, canales de compra, etc.

Luego se realiza la configuración de promociones por segmento en conjunto con el equipo de marketing las promociones sugeridas por segmento.

Implementación del modelo.

Capacitación al personal: Realizar una capacitación al equipo de marketing que estará a cargo de establecer las promociones

Inicio de campaña: se comienza a generar promociones específicas.

Campaña de mailing: emails enviados a cada cliente por segmento con una para informar las promociones específicas.

Anexo 3

CALCULO DE CAPITAL DE TRABAJO												
	AÑO 1											
CONCEPTO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS		203221.76	203221.76	203221.76	203221.76	203221.76	203221.76	203221.7601	203221.7601	203221.7601	203221.7601	203221.7601
COSTOS	-1530833.333	-1530833.33	-1530833.33	-1530833.33	-1530833.33	-1530833.33	-1530833.33	-1530833.333	-1530833.333	-1530833.333	-1530833.333	-1530833.333
TOTAL MES	\$ -1,530,833.33	\$ -1,327,612	\$ -1,327,612	\$ -1,327,612	\$ -1,327,612	\$ -1,327,612	\$ -1,327,612	\$ -1,327,612	\$ -1,327,612	\$ -1,327,612	\$ -1,327,612	\$ -1,327,612
TOTAL ACUN	\$ -1,530,833	\$ -2,858,445	\$ -4,186,056	\$ -5,513,668	\$ -6,841,280	\$ -8,168,891	\$ -9,496,503	\$ -10,824,114	\$ -12,151,726	\$ -13,479,337	\$ -14,806,949	\$ -16,134,561