



Trabajo final de graduación

Reporte de caso: Planificación estratégica para mejorar la rentabilidad de la empresa

Naranja S.A.

Alumno: Santiago Moya

DNI: 39182658

Legajo: VADM17745

Profesor: Carlos Vittar

Año 2021

Resumen

A lo largo de este trabajo se tendrá como eje principal a la empresa Tarjeta Naranja S.A fundada en la ciudad de Córdoba, con el fin de realizar una planificación estratégica con la razón de mejorar la rentabilidad de la empresa a través de la fidelización de clientes. Para poder llevar a cabo este reporte se propondrá realizar un análisis interno e externo de la organización, obteniendo la información necesaria para poder llevar a cabo el reporte, recopilando datos importantes con el fin de que la empresa pueda destacarse de manera superior que su competencia dentro del ámbito financiero. En el análisis de la industria se observó que el mercado financiero de tarjetas de crédito es altamente competitivo y, se detectó el avance de la digitalización de los medios de pago en el país. El objetivo general del proyecto es aumentar la rentabilidad para fines del año 2022 a través del cumplimiento de una serie de objetivos específicos que serán explicados a lo largo del reporte.

Palabras clave: Planificación-Fidelización-Marketing-Rentabilidad-Preparación.

Abstract

Throughout this work, the main axis will be the company Tarjeta Naranja S.A founded in the city of Córdoba, in order to carry out strategic planning in order to improve the profitability of the company through customer loyalty. In order to carry out this report, it will be proposed to carry out an internal and external analysis of the organization, obtaining the necessary information to be able to carry out the report, collecting important data so that the company can stand out in a superior way than its competition within of the financial field. In the analysis of the industry, it was observed that the financial market for credit cards is highly competitive and the progress of the digitization of payment methods in the country was

detected. The general objective of the project is to increase profitability by the end of 2022, through the achievement of a series of specific objectives that will be explained along the report.

Keywords: Planning-Loyalty-Marketing-Profitability-Preparation.

Índice

Resumen	2
Abstract	2
Introducción	6
Análisis de situación	9
Análisis Macroentorno: Pestel	9
Factores Tecnológicos:	9
<i>Factores Sociales:</i>	10
<i>Factores Económicos:</i>	10
<i>Factores Políticos:</i>	11

Factores Ecológicos	12
Factores Legales:	12
Análisis Microentorno: Las 5 Fuerzas de Porter	13
<i>Amenazas de Nuevos Competidores:</i>	14
<i>Amenaza de Productos Sustitutos:</i>	14
<i>Poder de Negociación de los Proveedores:</i>	15
<i>Poder de Negociación de los clientes:</i>	15
<i>Rivalidad entre los competidores:</i>	16
Análisis Interno de la Organización: Cadena de Valor	16
<i>Actividades Primarias</i>	17
• <i>Logística Interna</i>	17
• <i>Operaciones</i>	17
• <i>Logística Externa</i>	17
• <i>Marketing y Ventas</i>	18
• <i>Servicios</i>	18
<i>Actividades de Soporte</i>	18
• <i>Infraestructura de la Empresa</i>	18
• <i>Gestión de Recursos Humanos</i>	19
• <i>Desarrollo Tecnológico</i>	19
• <i>Aprovisionamiento</i>	20
Análisis Foda	20
<i>Fortalezas</i>	20
<i>Debilidades</i>	20
<i>Oportunidades</i>	21
Amenazas	21
Matriz BCG	22
<i>Producto Estrella</i>	22
<i>Producto Perro</i>	23
<i>Producto Vaca</i>	23
<i>Producto Interrogante</i>	23
Marco Teórico	24
Diagnóstico y Discusión	27
Propuesta	29

<i>Plan de implementación:</i>	29
<i>Objetivo General</i>	29
<i>Objetivos Específicos:</i>	30
<i>Plan de acción N°1</i>	30
<i>Plan de Acción N°2</i>	31
<i>Plan de acción N°3</i>	32
Presupuestos:	34
Flujo de Fondos Naranja S.A	36
Conclusión	37
Recomendaciones	38
Bibliografía:	39
Anexos	41
<i>Anexo 1: Diagrama de Gantt</i>	41
<i>Anexo 2: Flujo de fondos Naranja 12 meses</i>	42

Introducción

El presente reporte de caso se realizó para analizar la empresa tanto de manera interna como externa sobre Tarjeta Naranja S.A., en el mismo se plantea la necesidad de realizar una planificación estratégica para mejorar la rentabilidad a través de la empresa mejorando la fidelización de cliente y los canales digitales.

Uno de los principales problemas que ha sufrido tarjeta naranja en base a los datos registrados del año 2021 del sitio web (Defensa consumidor, 2021). Es el hecho de que algunos clientes se han quejado por la mala atención por parte del departamento de atención al cliente manifestando el mal trato hacia ellos, cobros indebidos y algunos quejándose por trato abusivo a fin de pagar las cuotas adeudadas; el efecto que esto conlleva es la decisión de que algunos consumidores de naranja podrían optar por el cambio del mismo servicio hacia otras empresas competidoras que aprovechen la oportunidad de los problemas de naranja hacia su favor.

En tanto otro de los problemas es que este año en el mes de mayo del 2021, Naranja sufrió un ataque informático en su plataforma digital, en la cual muchos usuarios reportaron que al horario de media noche a la hora de querer ingresar al sitio web, eran redirigidos a sitios web de contenido adulto lo que generó preocupación en los clientes ya que surgió el temor de la pérdida de sus cuentas como así también sus ahorros registrados en la plataforma, esto generó el enojo y disconformidad con el servicio ya que no podían ver el estado de sus balances. Como podemos ver la empresa naranja más allá de ser la líder número 1 en el país

en cuanto a su servicio, podemos detectar falencias en el área informática de la empresa, lo que en su efecto genera la pérdida de clientes.

Esta organización nació en el año 1985 en la Provincia de Córdoba, Argentina, fundada por dos profesores de Educación Física, David Ruda y Gerardo Asrin. Su cometido en un comienzo era funcionar como medio de pago para las cuentas corrientes de la casa de deportes Salto 96 de la cual eran dueños, ofreciendo una tarjeta de color “Naranja”.

Al día de hoy Naranja es la principal emisora de tarjetas de crédito de Argentina y líder en el interior del país; cuenta con 202 sucursales divididas por todo el país, entre que 154 son sucursales, 22 Mini Unidades de Negocio, 20 receptorías, 4 stands en paseos comerciales y 2 locales para operaciones virtuales. (Caso Tarjeta Naranja, 2021).

La misión general que aplica naranja es conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología con el fin de alcanzar su propósito de facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona. A pesar de que Naranja al día de hoy está consagrada como líder en emisión de tarjetas al público ya sea personas o “comercios amigos” (Movistar, Wal-Mart, Dexter, Cablevisión, Aerolíneas Argentinas, Fibertel, La Caja Seguros entre otros). En base a lo mencionado anteriormente se buscará con este caso en particular establecer objetivos a través de una planificación estratégica y determinar una nueva dirección para la organización, evaluando dónde se encuentra y hacia dónde va, poder reducir los riesgos e incertidumbre al analizar la situación actual, los posibles sucesos futuros, proponer cursos de acción de mediano plazo, crear nuevas alternativas para lograr reducir los errores que la empresa está cometiendo con su capital más importante que son nada más y nada menos que los clientes. En base a algunos grandes

autores de la administración que se citaran a continuación, veremos los beneficios que puede generar una correcta implementación estratégica en una organización.

“La investigación nos indica que hay una relación casi siempre positiva entre la planeación estratégica y el desempeño. En otras palabras, aparentemente las organizaciones que usan la administración estratégica tienen niveles más altos de desempeño. Esta única razón, por sí sola, hace que sea muy importante para los gerentes.” (Robbins & Coulter, 2014).

“El plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado al hoy), en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés”. (Sainz de Vicuña Anzin, 2017).

En base a estos antecedentes podemos hacer uso de referencia de grandes empresas como “PayPal” la empresa líder de pagos online de transferencias de dinero entre usuarios, que aplicaron la planeación estratégica en base a generar grandes asociaciones con Visa y Mastercard, y fuertes campañas de marketing que consistían en ofrecer 10 dólares y luego 5 dólares por registrarse en la plataforma, lo que generó un crecimiento entre un 7% y un 10% (Gestión pensemos, 2020)

Análisis de situación

En cuanto a lo mencionado anteriormente, se llevará a cabo en este reporte de caso un análisis interno y externo de la empresa con el fin de estudiar a la organización; su lugar en el mundo de los servicios financieros, y comprender su situación actual. Sus principales problemas como quejas, mala atención, maltrato, cobros indebidos y entre otros llevarían a Naranja a perder gran parte de su reputación generada a lo largo de todos estos años que engendró la empresa, como así también sería una ventaja para los competidores el hecho de aprovechar estos graves errores de Naranja para poder hacer uso de estos problemas y rescatar parte de la clientela insatisfecha que llevarían a que dejen de hacer uso del servicio de la organización para pasarse a la competencia.

Análisis Macroentorno: Pestel

Factores Tecnológicos:

En cuanto a la actualidad del siglo 21, las empresas de todo el mundo a nivel general sean de la categoría que sea están obligadas de manera involuntaria a estar actualizadas permanentemente para poder llevar a cabo sus actividades diarias con el fin de no quedar obsoletas en el tiempo y perder posición en el mercado. Cada vez son más las entidades financieras que deciden hacer fuertes inversiones en innovación tecnológica. A medida que se digitalizan, logran ofrecer servicios más completos y, por ende, brindar mejores experiencias a sus usuarios. Algunos de los ejemplos tecnológicos con mayor influencia hoy en día en el

sector financiero son como por ejemplo la oferta bancaria virtual, el ID digital, y la automatización robótica e inteligente artificial. (Grou blog digital, 2020).

Factores Sociales:

En el año 2021 la Argentina cuenta con 44 millones de habitantes en cuanto a lo registrado, pero los últimos datos oficiales del INDEC que se realizaron datan del año 2010 en el cual se registraban 40 millones de habitantes de los cuales 19 millones eran varones y 21 millones mujeres, 274000 extranjeros llegaron al país desde el año 2000 al año 2010, 77,7% provenía de los países limítrofes y de Perú.

En cuanto al impacto pandémico en el consumo de la sociedad se registró que la pandemia de coronavirus aumentó el uso de tarjetas de débito, que aumentaron 33% interanual en el primer trimestre del año, ganándole espacio al dinero efectivo, y el uso del Ahora 12, que en todos sus ámbitos representó el 57,8% del volumen de las compras en cuotas con tarjetas de crédito realizadas entre enero y marzo, destacó un informe privado.

"En el primer trimestre se aceleró el aumento del uso de tarjeta de débito y la tarjeta de crédito se estabilizó. La irrupción de la pandemia llevó el uso de la tarjeta de débito, que creció 33% en la comparación anual, ganándole espacio al efectivo. (Telam, 2021).

Factores Económicos:

En cuanto a los datos arrojados en el mes de julio de 2021 por parte del INDEC, La tasa de variación anual del IPC en Argentina en julio de 2021 ha sido del 51,8%, 16 décimas

superior a la del mes anterior. La variación mensual del IPC (Índice de Precios al Consumo) ha sido del 3%, de forma que la inflación acumulada en 2021 es del 29,1%.

La canasta básica del país en base a las distintas categorías familiares o personales se estima con la necesidad de contar con 21869 \$ pesos para cumplir con la canasta básica total por encima de la línea de pobreza por individuo, en cuanto a familias de 3 integrantes son necesarios 53800 \$ pesos, pasando a familias con 4 integrantes se necesitan 67577 \$ pesos, y por ultimo para familias con 5 integrantes se estiman unos 71076 \$ pesos. (Indec, 2021).

La alta inflación ha generado un gran impacto en la sociedad y una disminución en su poder adquisitivo, lo que ha llevado a gran parte de la población a optar por invertir en la compra de dólares debido a la fuerte desvalorización de la moneda local, como así también otra parte en gran porcentaje en la compra de criptomonedas con el fin de combatir la inflación.

Factores Políticos:

En el año 2020 el mundo se vio sacudido por una pandemia global que afecto a todas las economías del mundo, denominada COVID-19, la causa que lo desato aún se desconoce, en la argentina el gobierno se vio obligado a tomar medidas para resguardar la población y evitar la expansión masiva de contagios, más allá de cómo fueron las decisiones, en el mismo año el gobierno dispuso cuarentena obligatoria a partir del día 20 del mes de marzo, a lo largo del periodo estricto de la cuarentena el ministerio de salud acudió a arreglar un contrato con Rusia país que desarrollo la vacuna “Sputnik V”.

En cuanto a medidas financieras que estipuló el gobierno, el Directorio del Banco Central de la República Argentina (BCRA) decidió un conjunto de normas tendientes a

moderar el impacto de la crisis económica generada en el sector productivo como consecuencia de la pandemia. Estas medidas apuntan a que el sistema financiero pueda brindar más soporte tanto a empresas como a particulares y a que no se golpee la cadena de pagos en el transcurso del año. De acuerdo a lo que dispuso el BCRA, todas las entidades financieras del sistema podrán dar una línea especial de crédito a, pequeñas y medianas empresas a una tasa de interés anual máxima del 24%. Para aumentar la capacidad prestable, el BCRA decidió que las entidades deberían desprenderse de una parte de su posición en LELIQ. (BCRA, 2020).

Factores Ecológicos: La sostenibilidad es relevante para el sector financiero, dado que permite canalizar fondos a empresas que demuestren su capacidad para aprovechar las nuevas oportunidades de mercado y garantizar que las empresas en sectores más riesgosos gestionen adecuadamente los riesgos ambientales y sociales asociados. Los bancos que financian sectores de alto riesgo están expuestos tanto a riesgos de crédito como de reputación. Los préstamos que generan oposición social o causan daños al medio ambiente pueden enfrentar demoras en el pago y empañar la imagen del cliente y de la entidad financiera. Las organizaciones no gubernamentales (ONG) y otros actores de la sociedad civil han dirigido activamente sus reclamos a los bancos, por financiar inversiones que generan intensas deforestaciones, reasentamientos comunitarios, pérdida de hábitats u otros daños ambientales irreversibles. (Idb Invest, 2018)

Factores Legales:

En el artículo I de la ley Nacional de Entidades Financieras (Ley 21.526) se declara que “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 demanda de recursos financieros”.

Dicha ley defiende y respalda a toda entidad financiera con capacidad de realizar acciones entre oferta y demanda de recursos financieros.

Además, el artículo II declara: “Quedan expresamente comprendidas en las disposiciones de esta ley las siguientes clases de entidades”. (Info leg, 1977).

El Banco Central de la República Argentina tendrá a su cargo la aplicación de la presente ley, con todas las facultades que ella y su Carta Orgánica le acuerdan. Dictará las normas reglamentarias que fueren menester para su cumplimiento, a cuyo efecto deberá establecer regulaciones y exigencias diferenciadas que ponderen la clase y naturaleza jurídica de las entidades, la cantidad y ubicación de sus casas, el volumen operativo y las características económicas y sociales de los sectores atendidos, dictando normas específicas para las cajas de crédito. Ejercerá también la fiscalización de las entidades en ella comprendidas. (Info leg, 1977).

Conclusión: El análisis PESTEL es una herramienta muy útil en la administración, que puede ayudar a determinar el papel que tienen los factores de entorno en el éxito de un negocio. Gracias a este análisis va ser posible poder tener una visión más clara de las situaciones que puedan favorecer o perjudicar el desarrollo de una Empresa.

Análisis Microentorno: Las 5 Fuerzas de Porter

Otra de las herramientas de análisis que utilizaremos para observar la organización es la denominada “Fuerzas de Porter”, esta herramienta facilitara que es lo que determina el nivel de rentabilidad de cualquier empresa, es importante defender la organización de las fuerzas internas y adaptarlas a nuestro propio beneficio. Si son intensas es probable que no se obtengan beneficios y si son benignas entonces la empresa es probable que genere rentabilidad.

Amenazas de Nuevos Competidores:

En el ámbito financiero actual podemos definir que se encuentran constantes barreras de entrada a nuevos competidores que se ven interesados en ingresar al sector financiero para manifestarse como nuevos competidores, pero se ven generalmente afectados por estas barreras de entrada es decir obstáculos que generan impedimentos.

Por ejemplo, pueden ser altos requisitos de capital financiero, la alta competencia que se encuentra en el negocio hace años y que está consolidada fuertemente en el ámbito financiero, a veces la búsqueda de accionistas se dificulta ya que se necesitan planes de inversión que generen un atractivo para invertir, otra cuestión es el posicionamiento de marketing que ya poseen muchas entidades financieras que han generado una alta fidelidad en los consumidores, lo que llevaría a los nuevos competidores a analizar medidas para combatir la obtención de consumidores y esto derivaría al desembolso de grandes inyecciones de dinero que podrían o no ser eficaces para poder ingresar en el sector y de no concretarse se generarían grandes pérdidas de dinero invertido.

Amenaza de Productos Sustitutos:

Los productos sustitutos son aquellos bienes que pueden ser consumidos en el lugar de otros. Su característica principal es que tienen demandas relacionadas entre sí. La amenaza de los productos sustitutos en el mercado bancario ha incrementado, ya que empresas similares a la industria han comenzado a ofrecer servicios financieros especializados que tradicionalmente solo estaban disponibles en los bancos. PayPal y Apple Pay, las tarjetas de débito prepagas (Traders studio, 2021).

Poder de Negociación de los Proveedores:

Podemos observar que en el sector financiero que tanto los tratos como así también el poder de negociación son importantísimos en cuanto a la relación existente entre el proveedor y el cliente. A veces se puede identificar la débil influencia de negociación de una empresa en la industria de los servicios financieros cuando la empresa presenta un pago de crédito más extenso o permite prorrogas antes de imponer sanciones.

Cuando se trata de servicios de crédito, los proveedores con una alta cuota de poder de negociación usan la influencia para incrementar los precios de las empresas de servicios de crédito. Este panorama puede reducir la rentabilidad de los servicios de crédito. (Webdoxclm, 2021)

Poder de Negociación de los clientes:

La capacidad de negociar puede estar en conexión con la característica perteneciente de una compra alta. Este antecedente influye en la gestión del stock y en el asiento de la facturación. Si el cliente detecta un lugar en el que tiene acceso a una oferta que mejora las condiciones puede tomar la decisión de abandonar con lo que esto puede perjudicar el negocio. De ahí que la voz de estos perfiles tenga una mayor trascendencia porque la suerte del negocio generalmente va de la mano en gran medida de estas oportunidades (Eaeprogramas, 2021). El poder de negociación de los clientes en este mercado financiero es mayoritariamente alto debido a que hay muchas empresas que ofrecen el mismo servicio a distintos precios y con diferentes beneficios de cada una, por ende el consumidor siempre tendrá el poder de decidir qué servicio optar según sus preferencias y el porqué.

Rivalidad entre los competidores:

La última fuerza surge cuando la cantidad de estrategias entre nuestros rivales se muestra elevada. La rivalidad se incrementa, a medida que surjan más competidores, con mayor tamaño, capacidad y oferta. Además también influye demasiado que los costes de los productos fijos sean elevados, el producto sea perecedero, y se generen reducciones en los precios o incluso absorción de las empresas.

Realizar un diagnóstico de la rivalidad entre los competidores permite obtener ventajas y buscar en qué vertiente se puede eliminar a la competencia. Ya sea reduciendo los precios, ofreciendo un valor añadido a los productos o incrementando la producción de los mismos. (Ibschool, 2020).

La rivalidad entre las empresas en este ámbito financiero es alta debido a que se ha generado una alta competencia en el mercado ya que muchas optan por ofrecer el mismo servicio pero siempre con distintas características según la empresa.

Conclusión: Las cinco fuerzas de Porter van a permitir a las empresas poder crear nuevas estrategias de negocio para analizar la competencia de la organización dentro del sector al que se pertenece o donde se mueve para así contrarrestar determinadas amenazas que se puedan sufrir. La visión debe estar enfocada en un futuro, lo que hace que una empresa se describa a sí misma y sepa lo que desea lograr.

Análisis Interno de la Organización: Cadena de Valor.

Actividades Primarias

- *Logística Interna:* Tarjeta Naranja S.A. cuenta con un sistema gestión integral ERP (planificación de recursos empresariales) a través del cual canaliza funciones como compras, administración de fondos, depósitos y stock, mantenimiento de infraestructura, facturación de servicios, impuestos, contabilidad y control de gestión. En el mismo sistema incorporaron la clasificación de proveedores.

Durante el 2019 se implementó otra herramienta de gestión, Dynamics AX para gestionar de forma más eficientes los pagos a proveedores y compras.

La empresa trabaja con proveedores de producción para servicios e insumos primordiales para la compañía y proveedores de soporte para materiales necesarios para la operatoria.

- *Operaciones:* Naranja desempeña su actividad diaria alrededor de todo el país contando con 202 sucursales operando permanentemente para la venta del producto principal, cuenta con receptorías que ofrecen atención al cliente las 24 horas al día de manera digital y presencial, utiliza esporádicamente las redes sociales con el fin de obtener nuevos consumidores.

- *Logística Externa:* Naranja provee su producto hacia todo el público comenzando a través de la solicitud de tarjeta por su sitio web. El cliente debe completar un formulario de inscripción llenándolo con sus datos personales requeridos, al ser completados la empresa proveerá toda la información correspondiente de cuando llegara la tarjeta sobre qué plazo de tiempo y que empresa se hará cargo del traslado del producto hacia el consumidor, si el envío es a domicilio se espera que llegara dentro de los próximos 12-16 días, si es retiro en la sucursal se deberá esperar entre 5 y 6 días para ir a retirar.

- *Marketing y Ventas:* Esta área fue instaurada en el año 2002 con el fin de crear un grupo de trabajo para agrandar la popularidad de la marca generando un sistema de comunicación al ámbito de negocios para tener informados a los clientes de los grandes beneficios que podían encontrar, y al directorio de todo lo que sucedía en el mercado. Naranja a logrado posicionar su canal de marketing digital como el de mayor posición en tarjetas de crédito y esto fue gracias a una ampliación publicitaria que le permite mostrar anuncios en internet que antes no estaban disponibles gracias a un acuerdo que llevaron a cabo con Google. Naranja se ha consolidado como la principal emisora de tarjetas a nivel nacional con una facturación de 5700 millones en referencia a datos del año 2014.

- *Servicios:* La empresa cuenta con servicios de atención al cliente las 24 horas como también de manera presencial en sus sucursales, poseen perfiles en redes sociales ante cualquier inconveniente; ofrecen atención especial a las personas cuando ingresan a las sucursales ya sea que reciben alguna golosina, predomina el trato cordial hacia el cliente y ofrecen música cálida en base a la zona que se encuentren los clientes dentro de las sucursales. Además la web de naranja instauró un chat ante cualquier consulta inmediata o alguna duda por parte del cliente. La novedad al día de hoy en cuanto a servicios de ocio es el hecho de que naranja ha decidido ofrecer suscripciones al producto “HBO GO”, y otros como la alternativa de solicitud de préstamos a través de canales digitales.

Actividades de Soporte

- *Infraestructura de la Empresa:* La organización se encuentra dividida en varios departamentos pero previo a esto en la cúspide más alta se encuentra el presidente que en su nombre el cargo es ejercido por el señor Alejandro Asrin, lo acompaña como presidente honorario uno de los fundadores de naranja, David Ruda. Luego descendiendo en la cúspide

de la estructura organizacional se encuentra el Vice-Presidente Miguel Peña y que es seguido más abajo por Julián Bravo quien es el director general de la empresa y tiene a su cargo los departamentos de “Dirección Comercial”, Dirección de operaciones”, “Dirección de Sistemas”, “Gerencia de Seguridad” y la “Jefatura de Auditoria”

- *Gestión de Recursos Humanos*: Naranja no cuenta con un departamento de recursos humanos de manera explícitamente definido como tal, sino que decidió reorganizarse y crear 2 grupos denominados “Tribus” y “Centros de excelencia” (CoEs) con el fin de renovar las prácticas de trabajo. El equipo “Tribus” está compuesto por distintos colaboradores de distintas áreas que tienen definidos una misión y objetivos en común; generalmente relacionados con viajes o productos; este equipo se caracteriza por ser veloz y metódico para poder alcanzar los objetivos. El otro grupo denominado “CoEs” cumplen el rol de colaboradores. Tienen como objetivo velar el desarrollo y la aplicación de las mejores prácticas y soluciones de cada especialidad ya que se basan en apoyar a otros equipos para el logro de objetivos.

- *Desarrollo Tecnológico*: En el año 2020 Naranja firmo un acuerdo con la firma “IBM” con el fin de implementar un servidor de inteligencia artificial corporativa llamado: “IBM Power Systems”. Según indicó el gigante tecnológico, esta solución posicionará a Naranja para obtener una "ventaja competitiva en la prestación de servicios financieros a sus clientes". Desde la implementación de IBM Power System, la compañía ha ahorrado tiempo y dinero gracias a la detección anticipada y con mayor precisión de fraude, la identificación de los riesgos de crédito e incumplimiento de pagos. (Igroup, 2020).

- *Aprovisionamiento:* Todos los proveedores de Naranja cuentan con cláusulas enfocadas en aspectos éticos, sociales, laborales, medioambientales, de derechos humanos y técnicos. Sus proveedores de insumos son de origen nacional, y se dividen en proveedores de producción (ofrecen servicios e insumos) y proveedores de soporte (necesarios para la operación de la empresa). En cuanto a la averiguación y evaluación de proveedores se realizan a través de una plataforma de registro y evaluación en base a una puntuación que le permite a la empresa realizar informes de riesgos y auditorías

Análisis Foda

Fortalezas:

- Amplia red de locales por todo Argentina
- Alianza con Galicia.
- Líderes en la emisión de tarjetas de crédito en el país
- Cobertura Nacional
- Control de Mora

Debilidades:

- Debido a la alta tasa crecimiento de la empresa, se dificulta mantener niveles de capacitación uniformes en el personal de contacto
- Falencias en el sistema informático que generan disconformidad en los clientes
- La empresa paga altos costos de financiamiento para poder soportar el crecimiento de las operaciones. Esto se debe a que la empresa no se encuentra en condiciones de afrontar el crecimiento potencial con recursos propios
- No todas las provincias acceden a los mismos beneficios digitales ofrecidos por naranja

- Mala reputación en redes sociales
- Falencias en el personal de atención al cliente

Oportunidades:

- Nuevas formas de pago. El boom de las criptomonedas son un medio de pago y de valor que está generando mucha importancia y relevancia en el mundo
- Explorar nuevos segmentos de pago digital en otros países
- Nuevos cambios en el consumo, debido al COVID-19 muchos consumidores optaron por pagos electrónicos debido a la situación y al temor del contagio por pago en persona
- Solo el 35% de la población esta bancarizada

Amenazas:

- La alta inflación en el país ha llevado a gran parte de la población a cada vez tener menos oportunidades de poder hacer uso de una tarjeta bancaria
- Competidores directos y potenciales cada vez asumen un papel mayor de amenaza en el sector bancario ya que ofrecen el mismo servicio que naranja, como por ejemplo mercado pago entre otras
- Riesgo de incremento de la mora en algunos clientes debido a la fuerte crisis económica y la pandemia mundial que azota todo el planeta afectando el bolsillo de los clientes

- Dificultad del sector para controlar recargos por compra con tarjeta en los comercios adheridos respecto de los precios por pago en efectivo

Conclusión: Es importantísimo siempre para las empresas de cualquier ámbito que siempre tengan a disposición de la herramienta de análisis actual organizacional denominada “Matriz Foda” ya que facilitará la comprensión de las fortalezas y debilidades de la organización, como así también alentará el desarrollo del pensamiento estratégico y ayudara a clarificar y resumir las principales cuestiones y oportunidades de la empresa para su favor ante sus competencias.

Matriz BCG

La Matriz BCG es una matriz de crecimiento que suele utilizarse mucho a nivel de marketing estratégico. Se la utiliza para analizar qué productos son los más rentables para una empresa y a partir de allí determinar que estrategias de marketing se recomiendan poder utilizar. En base a la cartera de productos que Naranja ofrece al público se analizaran en base a su cuota de mercado, dividiéndolos de mayor aceptación a menos aceptación.

Producto Estrella: Su producto con altas tasas de crecimiento y participación en el mercado sería en este caso el producto lanzado al mercado en el año 2019, denominado “Naranja X”, una aplicación que le permite a los usuarios poder consultar sus balances en sus cuentas como así también enviar y recibir dinero en instantes y mucho más; a la fecha es el producto que mayor demanda genera en la empresa dado que la aplicación tiene más de un millón de descargas y es un gran atractivo para poder adquirir nuevos clientes (Naranja X, 2021)

Producto Perro: Por el impacto global que generó la pandemia mundial y provocó el estancamiento de vuelos en todo el mundo y la poca oferta aérea de las empresas y sobretodo en la argentina su producto que podría dejar de ofrecerse en el mercado sería el servicio “NARANJA VIAJES”; la empresa ofrece grandes descuentos aéreos para aquellas personas que poseen la tarjeta pero debido al impacto pandémico muchos paquetes turísticos se cancelaron y las ofertas quedaron nulas por lo que sería un servicio que podría dejar de ofrecerse ya que generaría pérdidas para la empresa por lo que sería lo correcto dejar de ofrecerlo debido al gran gasto negativo y no recuperable que generaría seguir ofreciendo este servicio al público.

Producto Vaca: Su producto ya consolidado en años en el mercado sería nada más y nada menos que su producto original y con el que comenzó la actividad empresarial su gran envidiada “TARJETA NARANJA” la más demandada por el público en el país y la que llevo a la organización estar en donde está actualmente y consolidada como las mejores empresas para trabajar en el País.

Producto Interrogante: Su producto interrogante en este caso sería el nuevo servicio que Naranja ofrece llamado “Naranja Pos”; este permitiría a los comercios y profesionales que necesiten vender un producto o servicio poder cobrar con cualquier tarjeta de débito, crédito o prepaga a través de un lector que se enlaza en los celulares a través de bluetooth al móvil o tableta.

Marco Teórico

Siguiendo el desarrollo del presente reporte de caso y aun sabiendo que el objetivo es desarrollar un plan estratégico es de suma importancia plantear y exponer distintos conceptos teóricos de la Planificación Estratégica desarrollados por distintos autores de gran éxito en el ámbito de la Administración con el fin de proponer los distintos puntos de vista del concepto según estos autores que serán nombrados con el fin de explicar el concepto de la planificación estratégica según el estudio personal conceptual de cada uno de ellos.

Uno de los grandes autores llamado Roger J Best define que la planificación estratégica marca la dirección que debe seguir una empresa y juega un papel fundamental en la consecución de los objetivos de largo plazo de crecimiento de las ventas, beneficios y cuota de mercado. (Rj Best, 2005).

Así también Roger explica que las empresas necesitan desarrollar un proceso de planificación estratégica de sus mercados para que puedan concretar direcciones estratégicas y el destino eficiente de sus recursos a corto y largo plazo. El primer paso de este proceso es una valoración cuidadosa de los resultados reales obtenidos por la empresa, del atractivo del mercado y de la posición competitiva. Es importante que las empresas dispongan de estos datos con un horizonte de tres a cinco años. Con esta información las empresas pueden realizar un análisis portfolio, para conseguir así una mejor comprensión de la situación de cada área producto mercado y de sus expectativas de resultados. Partiendo de la posición de cada negocio en el portfolio se redactará un plan estratégico que incluya los futuros objetivos a conseguir. (Rj Best, 2005).

Por último para este autor todo plan estratégico de mercado requiere como complemento la definición de estrategias de marketing táctico. Esto significa redactar estrategias en relación con la posición del producto, los precios, la comunicación y la logística. El nivel de consecución de los objetivos del plan estratégico depende de la efectividad de las estrategias de marketing táctico, diseñadas para apoyar el plan estratégico. (Rj Best, 2005).

Charles W Hill será el próximo autor a tener de referente, este define la planeación estratégica de una manera más metódica y estructurada y no tan dinámica o derivada al marketing como el autor anterior, según Charles: El proceso formal de Planeación Estratégica tiene 5 pasos: (Charles W Hill, 2011).

1. Elegir la misión corporativa y las principales metas corporativas.
2. Analizar el entorno competitivo externo de la organización para identificar oportunidades y amenazas.
3. Observar el entorno operativo interno de la organización para identificar sus fortalezas y debilidades.
4. Elegir estrategias que se basen en las fortalezas de la organización y corrijan sus debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser consistentes con la misión y metas principales de la organización. Deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implementar las estrategias.

A su vez Charles Hill se expresa indicando que la planeación estratégica es continua y que nunca termina. Una vez que se ha implementado una estrategia, su ejecución debe supervisarse constantemente para determinar el grado al que las metas y los objetivos estratégicos en realidad se logran y en qué grado se crea y sostiene la ventaja competitiva. Esta información y conocimiento regresa al nivel corporativo por medio de circuitos de retroalimentación y se convierten en el insumo para la siguiente ronda de formulación e implementación de estrategias. Los altos directivos entonces pueden decidir si reafirmar el modelo de negocios y las estrategias y metas existentes o sugerir cambios para el futuro. Por ejemplo, si una meta estratégica demuestra ser demasiado optimista, la siguiente ocasión se establecerá una más conservadora. O quizá la retroalimentación puede revelar que el modelo de negocios no está del todo bien, así que los gerentes pueden buscar otras formas para cambiarlo. (Charles W Hill, 2011).

Otro gran reconocido autor llamado Michael Porter menciona el beneficio de aplicar una planeación estratégica en una de sus obras mencionando lo siguiente: “La importancia que, tanto en Estados Unidos como en el extranjero, las empresas conceden a la planeación estratégica refleja la convicción de que se obtienen importantes beneficios con la formulación explícita de la estrategia. En efecto, con ella se garantiza que por lo menos las políticas (si no las acciones) de los departamentos funcionales sean coordinadas y canalizadas hacia un conjunto de metas comunes”. (Michael Porter, 2008).

La meta de la planificación estratégica es brindar forma a los negocios y a los productos de la empresa para que generen el crecimiento y las ganancias deseadas. La planificación estratégica se lleva a cabo en cuatro niveles: corporativo, de división, de unidades de negocios y de producto” (Philip Kotler, 2012). Así es como cita en su obra Philip Kotler su perspectiva sobre la planificación estratégica. Por último este reconocido autor menciona que las oficinas corporativas son responsables del diseño de un plan estratégico corporativo para que puedan guiar al conjunto de la empresa; se toman decisiones sobre la cantidad de recursos asignados a cada división, así como respecto de cuáles negocios se puedan emprender o eliminar. Cada división debe desarrollar un plan a llevar que abarque la asignación de fondos a cada una de las unidades de negocios que la conforman. Cada unidad de negocios debe desarrollar un plan estratégico para que pueda alcanzar un futuro rentable.

Así es como se puede observar la perspectiva de estos grandes autores y su visión sobre la planificación estratégica a lo largo de la historia de la administración, como han sido mencionadas algunas de sus citas y opiniones se puede observar como algunos de estos piensan de distintas maneras, algunos más metódicos y estructurados, otros más basados en la departamentalización burocrática como así también otros más dinámicos y descentralizados más enfocados en lo actual y en lo constante antes cambios radicales.

Para este reporte de caso se optó por tener como referente a la hora de desarrollar la planificación estratégica al Autor Roger J Best dado que la situación de las empresas actuales requieren de cambios constantes y más en mercados turbulentos, se abarcaran los problemas desde el ámbito del marketing y propuestas de mejora de crecimiento ya que la empresa tratada requieren de cambios urgentes con el fin de no perder la fidelización de los clientes y pérdidas en la cuota de mercado.

Diagnóstico y Discusión

A partir del análisis interno anteriormente expresado en el reporte de caso se elaborará un diagnóstico para la empresa Tarjeta Naranja S.A., el mismo parte del interno de la organización.

Las fortalezas más destacables de la empresa de análisis, están relacionadas al reconocimiento de marca de primera línea en todo el país y su amplia red de locales por todo el país, como también como líderes en emisión de tarjetas.

Naranja es reconocida por su clima laboral con varios periodos de premiación entre los primeros puestos de Great Place to Work. La relación con sus proveedores es excelente y posee alianzas con Visa, Mastercard y American Express. Ser parte del grupo financiero Galicia le brinda ese plus de financiamiento para su actividad diaria. Con respecto a las oportunidades presentes para Tarjeta Naranja, la principal es referida al incremento del uso de medios digitales de pago en el país debido a la pandemia, sea en comercios o en plataformas digitales.

Otra oportunidad es que en Argentina, solo el 35% de la población está bancarizada, esta situación brinda una oportunidad, ya que mantener una cuenta bancaria es más costoso que mantener una Tarjeta Naranja. En el mercado han surgido nuevas oportunidades de adoptar nuevo medios de pago como por ejemplo comenzar a operar con criptodivisas. Actualmente el mercado está en auge y muchas empresas están evaluando la incorporación de operaciones en criptomonedas, un ejemplo es Mercado Libre que recientemente habilitó la compra de propiedades con criptodivisas, como también destinó 10 millones de dólares de inversión en una de las plataformas de criptodivisas más importantes del país llamada “Ripio” con el fin de incluir el pago de transacciones por medio de criptomonedas en un futuro como también Partnership.

En cuanto a sus puntos débiles, la empresa, muestra una baja seguridad en sus niveles informáticos de protección de los activos de los clientes en sus cuentas. La empresa tiene un número estable de clientes desde los últimos años, si miramos 2020 vs 2019 crece apenas en un 1%. Actualmente no cuentan con un departamento fijo de Marketing en el directorio que sea un área independiente, el área es parte de la dirección de comercialización. Tanto en redes sociales y en defensa al consumidor se pueden ver públicamente quejas de los clientes de distintas situaciones, factor que perjudica la imagen de la empresa. A la fecha actual Naranja cuenta con su producto estrella la App Naranja X con el fin de poder remontar su imagen en los clientes y atraer nuevos. Con respecto a las amenazas, el 30% del mercado tiene cuenta sueldo con gastos bancarios y tarjetas bonificadas compitiendo con promociones a sus clientes. La presencia de los bancos on line y empresas Fintech que emiten tarjetas con bajos costos y pocos trámites, y apuntan al mismo segmento que Tarjeta Naranja, lo cual genera una amenaza fuerte, dado que compiten con promociones atractivas y mucha publicidad.

Con respecto a medios de pago, Mercado Pago tiene mayor penetración en el mercado en cuanto en los dispositivos de pago que tarjeta Naranja. Actualmente estas 2 empresas tienen una comisión diferencial y más económica que los dispositivos de pago provenientes de empresas Fintech. La empresa tiene una alianza con puntos Quiero! de Banco Galicia.

Debido a los puntos enunciados, podemos volver a la problemática indicada en este reporte de caso como la Discusión de fidelización de los clientes. La empresa debería realizar una planificación estratégica para fidelizar clientes, ya que hay muchos descontentos con enojo y desilusión lo que llevaría a una gran pérdida para la empresa el perder la confianza de los clientes y perjudicaría su cuota de mercado. Con respecto a la tecnología incluir medios de pagos novedosos como implementar en criptomonedas ya sea para compras o para ahorro, y aplicar alianzas como hizo Mercadopago con el fin de no perder terreno en el mercado digital. Además se debería diseñar por completo nuevamente el área de marketing, brindándole propia autonomía en el comité directivo lo que permitirá trabajar de manera más eficiente y eficaz como así también más estructurada y ordenada para poder desarrollar mejores estrategias de marketing ya sean basadas en logística, producto, y promoción; y por último trabajar en la seguridad de la plataforma para evitar problemas a mayor.

Propuesta

Plan de implementación:

Actualmente Naranja se encuentra en una industria en la cual es líder en cuanto a la emisión de su producto principal, pero a lo largo de los últimos 2 años se ha encontrado en una situación perjudicial para su sector debido a la falta de fidelización en cuanto a su clientela debido a la falta de atención correspondiente a sus consumidores, como problemas de gestión en el sistema; errores en el sistema de seguridad de software ocasionando pérdidas de datos, ahorros financieros y hasta caídas en el sistema, la falta de una reforma en el departamento de marketing a generado que la empresa se encuentre por debajo a su competencia en cuanto a referenciar su producto y hacerlo conocer al público potencial dentro del mercado financiero, lo que le permite a la competencia atraer a mayores clientes y generarle una pérdida en el terreno de la competencia que sería muy negativo para la empresa, por ende podemos concluir que se está dejando de lado la atención y la satisfacción del cliente. Por todo esto mencionado se propondrá el siguiente plan cuyos objetivos se detallan a continuación.

Objetivo General: “Aumentar la rentabilidad de tarjeta naranja en un 10% aumentando ventas para fines del año 2022 a través de la aplicación de una estrategia de diferenciación mejorando la atención y el servicio hacia el cliente.”

Se proyecta un alcance temporal de 2 años ya que se deberá recurrir a una gran inversión financiera en recursos tecnológicos y humanos; se propone un porcentaje de un 10% en el horizonte de los 2 años teniendo en cuenta la inflación respecto del año 2021 que arroja un 48% y un 43% para fines del año 2022, según los datos oficiales estipulados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.

Objetivos Específicos:

1) Aumentar ventas en un 15% mediante mejoras en capacitación al personal en un plazo de 9 meses, para evitar nuevos descontentos generados en la empresa.

Se justifica la mejora de la capacitación del personal, ya que está comprobado, que es una herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados y así favorecer también a la empresa. (Synagro web, 2016).

2) Profesionalizar un 12% del equipo de informática de Naranja para evitar nuevos problemas en las cuentas online de los clientes y pérdidas financieras, en un plazo de 12 meses, mediante la implementación de un nuevo sistema de software.

Está comprobado que una mejora en la reforma del sistema de software de una empresa financiera genera una mejor relación y satisfacción hacia el cliente mejorando la relación con la empresa. (Servicities, 2021)

3) Aumentar fidelización del cliente en un 13% mejorando estrategias de promoción del producto mediante la reforma del departamento de marketing en su conjunto en un plazo de 11 meses.

Se justifica la reforma del departamento de marketing ya que se comprobó que ayuda a atraer más clientes, mejora de la reputación y a diferenciarse de la competencia. (Conexión esan, 2019).

A continuación se describirá la propuesta que se dividirá en 3 planes de acción en base a cada objetivo específico descripto. En ellos se detallara la descripción de cada una de las actividades y acciones con su tiempo de inicio y fin.

Plan de acción N°1: En base a los antecedentes de grandes problemas que se generaron en la empresa debido a los malos tratos de algunos empleados hacia clientes de Naranja dentro de algunas sucursales, se implementaran estrategias de capacitación hacia el personal de área en atención al cliente mediante cursos de preparación con una duración del plan de 9 meses, con profesores de alto grado de capacitación en Recursos Humanos, como

así también Psicólogos especializados en inteligencia emocional para tratar las emociones de los empleados y ayudarlos a una mejor atención al público de naranja con el fin de mejorar el feedback entre cliente y personal de atención. Con el objetivo de analizar los resultados esperados, al concluir la capacitación se tomara un examen al personal. El plan de acción tendrá un alcance de 9 meses desde su comienzo hasta su fin. La duración del curso de preparación del personal será desde mayo del 2022 hasta julio de 2022, mientras que la conclusión del plan de acción ocurrirá en el mes de agosto del 2022 mediante la supervisión y el control de los resultados esperados por medio de administradores de empresa especializados de Naranja S.A

Descripción	Tiempo		Recursos	Recursos Económicos
	Inicio	Fin		
Definir Objetivo a Concretar.	Noviembre/2021	Diciembre/2021	Administrador de Empresas	\$105.000
Selección de personal a capacitar.	Febrero/2022	Marzo/2022	Lic. Recursos Humanos	\$72.000
Contratación especialistas para cursado	Abril/2022	Mayo/2022	Asesor en Inteligencia Emocional	\$180.000
Curso de capacitación.	Mayo/2022	Julio/2022	Profesorado	\$600.000
Horas extras de personal	Julio/2022	Julio/2022	Profesorado	\$32.000
Evaluación de Diagnostico.	Julio/2022	Julio/2022	Lic. Recursos Humanos	
Supervisión y Control.	Agosto/2022	Agosto/2022	Administrador de Empresas	\$35.000

Plan de Acción N°2: Debido a los grandes inconvenientes que los clientes reportaban constantemente en el sistema de sus cuentas en base de sus ahorros por el sitio web, caídas del sistema a la hora de querer enviar dinero, y errores a la hora de ingresar a la plataforma, se decide implementar una completa reforma del sistema de software encargado de la gestión de

los datos de los clientes en un plazo de 12 meses de reformas del sistema, implementando medidas de inversión en un nuevo sistema como la contratación de un programador en ciberseguridad, la asesoría de un ingeniero en sistema, y la renovación del sistema operativo actual utilizado en Naranja, y al finalizar capacitar el personal de programación de Naranja para que desempeñen con mejor eficiencia su trabajo. Se definirá el plan de acción a alcanzar en un periodo de 12 meses desde diciembre del 2021 hasta diciembre de 2022; la contratación del Ing en sistemas ocurrirá en el mes de febrero del 2022 quien llevara la reforma del sistema de software hasta el mes de noviembre. El control final de la reforma del sistema sucederá en el mes de diciembre de 2022 por medio de un especialista en ciberseguridad.

Descripción	Tiempo		Recursos	Recursos Económicos
	Inicio	Fin		
Definir objetivo a alcanzar	Diciembre/2021	Enero/2022	Adm de Empresas	\$125.000
Contratación Ing. en Sistemas	Febrero/2022	Noviembre/2022	Recursos Humanos	\$1.080.000
Desarrollo de Plataforma Online	Marzo/2022	Junio/2022	Financiado por Naranja S.A	\$1.450.000
Especialista en Ciberseguridad	Julio/2022	Diciembre/2022	Recursos Humanos	\$600.000
Capacitación a Programadores de Naranja	Agosto/2022	Noviembre/2022	Ing. Sistemas	\$100.000
Puesta en Marcha del Sistema	Noviembre/2022	Diciembre/2022	-	-
Control del Sistema Software	Noviembre/2022	Diciembre/2022	Especialista en Ciberseguridad	\$108.333

Plan de acción N°3

Debido a la carencia de un departamento estructurado de marketing en Naranja, se ve la insistencia de ampliar y reestructurar el mismo con el fin de poder modernizar la empresa y llevarla a que pueda fidelizar nuevos clientes, ya que la empresa no cuenta con una alta

actividad publicitaria y esto le juega en contra en base a sus competidores que si aprovechan este departamento. Se decidirá implementar una estrategia en base a una investigación del mercado digital en un plazo de 11 meses de alcance del plan, con el fin de detectar los puntos débiles de la promoción de la empresa en los clientes potenciales, se contratará un director de marketing con el fin de gestionar y dirigir al máximo el departamento, la asesoría de un community manager para administrar y promocionar en redes sociales, y por último en el mes de octubre del 2022, se realizara un feedback y monitorización de los resultados esperados en la promoción de la empresa junto a un control definitivo sobre los resultados esperados.

Descripción	Tiempo		Recursos	Recursos Económicos
	Inicio	Fin		
Contratación Director de Marketing	Noviembre/2021	Marzo/2022	Recursos Humanos	\$1.100.000
Planeación e Investigación publicitaria	Marzo/2022	Abril/2022	Director de Marketing	-----
Asesoría de Community Manager	Abril/2022	Octubre/2022		\$560.000
Desarrollo de estrategias de Marketing	Junio/2022	Julio/2022	Community Manager	\$120.000
Búsqueda y selección de influencers	Julio/2022	Agosto/2022	Director de Marketing	\$330.000
Promoción en redes Sociales	Agosto/2022	Octubre/2022	Community Manager	\$600.000
Feedback y Monitorización del Departamento	Septiembre/2022	Octubre/2022	Administrador de Empresas	\$110.000

Presupuestos:

Los presupuestos que fueron llevados a cabo para desarrollar cada etapa de los planes de acción se basaron en investigaciones y búsqueda de información salarial de cada profesión que fue requerida incluyendo la Inflación estimativa entre los años 2021/2022.

Presupuesto Plan de Acción N°1:

Descripción	2021	2022
Definir objetivo a concretar	\$105.000	
Selección de personal a capacitar	-----	\$72.000
Contratación de especialistas para el cursado	-----	\$180.000
Curso de capacitación	-----	\$600.000
Horas extras del personal	-----	\$32.000
Evaluación de diagnostico	-----	-----
Supervisión y control	-----	\$35.000
TOTAL PRESUPUESTADO	\$105.000	\$919.000

Presupuesto Plan de acción N°2:

Descripción	2021	2022
Definir objetivo a alcanzar	\$62.500	\$62.500
Contratación Ingeniero en Sistemas		\$1.080.000
Desarrollo de plataforma online		\$1.450.000
Especialista en ciberseguridad		\$600.000
Capacitación a programadores de Naranja		\$100.000
Puesta en marcha del sistema		-----

Control del Sistema de Software		\$108.333
Total Presupuestado	\$62.500	\$3.400.833

Presupuesto Plan de acción N°3:

Descripción	2021	2022
Contratación director de Marketing	\$122.222,22	\$ 977.777,78
Planeación e investigación publicitaria	-----	-----
Asesoría de community Manager	-----	\$560.000
Desarrollo de estrategias de Marketing	-----	\$120.000
Búsqueda y selección de Influencers	-----	\$330.000
Promoción en redes sociales	-----	\$600.000
Feedback y monitorización del departamento	-----	\$110.000
Total Presupuestado	\$122.222,22	\$2.697.777

Flujo de Fondos Naranja S.A

A continuación se presenta el Flujo de fondos de Naranja incluyendo el horizonte temporal de 2 años incluyendo ingresos y egresos de sus respectivos planes de acción, junto también al ROI (retorno de la inversión) y el VAN del proyecto.

(Flujo de Fondos 12 Meses Ver: ANEXO 2)

Flujo de Fondos			
Años del proyecto	2021	2022	2023
INGRESOS			
Por servicios	\$ 30.441.711,09	\$ 42.618.395,53	\$ 57.406.978,77
Ingresos por financiación	\$ 33.338.787,64	\$ 47.341.078,44	\$ 63.673.750,51
Ingresos por Plan de accion 1		\$ 1.799.189,48	\$ 2.419.909,85
Ingresos por Plan de accion 2		\$ 2.069.067,90	\$ 2.782.896,33
Ingresos por plan de accion 3		\$ 2.248.986,85	\$ 3.036.132,25
Total de ingresos	\$ 63.780.498,73	\$ 96.076.718,20	\$ 129.319.667,71
EGRESOS			
Costo Por servicios	\$ -5.053.119,33	\$ -7.074.367,06	\$ -9.515.023,70
Gastos Operativos	\$ -32.982.984,79	\$ -46.176.178,71	\$ -62.106.960,37
Gastos por financiación	\$ -7.534.771,53	\$ -10.548.680,14	\$ -14.187.974,79
Egresos por plan de accion 1	\$ -105.000,00	\$ -919.000,00	
Egresos por plan de accion 2	-\$ 62.500,00	-\$ 3.400.833,00	
Egresos por plan de accion 3	\$ -122.222,22	\$ -2.697.777,00	
TOTAL DE EGRESOS	\$ -45.860.597,87	\$ -70.816.835,91	\$ -85.809.958,85
UTILIDAD BRUTA	\$ 17.919.900,86	\$ 25.259.882,29	\$ 43.509.708,85
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 6.271.965,30	\$ 8.840.958,80	\$ 15.228.398,10
UTILIDAD NETA	\$ 11.647.935,56	\$ 16.418.923,49	\$ 28.281.310,75
VAN	\$ 11.339.679,22		
TIR	186%		

Calculo del ROI: (Valor obtenido de beneficio – Valor total de la inversión): Valor de la inversión x 100:

ROI	
Beneficios	\$ 14.356.182,65
Costos	\$ -7.307.332,22
ROI	96%

Conclusión

A partir de los análisis realizados de Tarjeta Naranja se vio en manifiesto como el mercado financiero donde se encuentra la empresa fue influido y afectado por la crisis económica, la inflación, y como así también la pandemia que afectó a todo el mundo; esto generó grandes problemas en la empresa por lo que se decidió buscar una solución.

Por ende se llevó a cabo una planificación estratégica con el fin de mejorar la rentabilidad de Naranja a través de tratar el principal problema de la empresa que es la fidelización de los clientes. Debido a esto, se llevó a cabo un plan estratégico en un plazo de 2 años, estableciendo 3 objetivos específicos con el fin de llevar a cabo correctamente la planificación. Se propusieron mejoras en la capacitación al personal mediante cursos de capacitación con el fin de mejorar los tratos hacia los clientes que se veían perjudicados y llevaban quejas hacia la empresa que esta se veía afectada negativamente. Se desarrolló una reforma del departamento de marketing en base a sus estrategias de promoción con el fin de generar un gran beneficio dentro de la empresa ya que mejoraría su imagen dentro del mercado digital, y llevaría a la empresa a atraer nuevos clientes potenciales. Por último se implementó un cambio gradual dentro del sistema de software mediante renovaciones en el sistema operativo encargado de la seguridad de los datos registrados de todos los usuarios de Naranja dentro de la plataforma con la razón de mejorar los servicios digitales y evitar los problemas que se venían gestando hace tiempo en base a los graves errores que venían sufriendo los clientes como fueron mencionados en el reporte. Estas propuestas llevaran a Naranja a un nuevo nivel de crecimiento tanto en sus aspectos internos como externos en base

a su imagen fuera del país y conduciendo a nuevas mejorías como fue mencionado a lo largo del reporte de caso, ya que estos problemas no fueron tratados con anterioridad y como se vio reflejado le trajo muchos inconvenientes a la empresa dentro del ámbito financiero. Como fueron mencionadas anteriormente las propuestas se consideran viables ya que como resultado se obtuvo un Valor Actual Neto de \$ 11.339.679,22 con un ROI (periodo de recupero de la inversión) de un 96 % en un periodo de 2 años, y una tasa interna de retorno de un 186%.

Recomendaciones

Algunos temas no fueron abordados debido a que se excedía la capacidad del trabajo final, pero que si se los podría considerar importantes también, como mejoras para Naranja, es el tema del ecosistema de las criptomonedas que están en pleno auge en el mundo y en plena expansión mundial como medio pago como así también reserva de valor para muchas personas, la empresa podría implementar medidas de pago con las criptomonedas más importantes que sería una gran innovación dentro del país ya que aún no hay empresas que lo apliquen por el momento, sería un gran punto a favor y de generar una masiva atracción de nuevos clientes. En el ámbito educativo se podría haber tenido también como propuesta la asociación de la organización con distintas universidades, con el fin de generar convenios para ofrecer la oportunidad de usuarios de la tarjeta poder aprovechar de estos grandes beneficios como por ejemplo becas de estudios en otros países, como así también grandes descuentos en distintos ámbitos, lo que llevaría a una gran masa de usuarios grandes oportunidades de estudio como así también generar satisfacción en los clientes sobre el producto que dan tanto uso. Se podría además, realizar un cuadro de mando integral con el fin de medir la situación y la evolución de la empresa desde una perspectiva general.

Bibliografía:

Defensa Consumidor (2021). Recuperado de:

<https://www.defensadelconsumidor.com.ar/denuncias-empresa/34-tarjeta-naranja>

Gestión Pensemos (2020). Recuperado de:

<https://gestion.pensemos.com/3-ejemplos-de-estrategia>

Indec (2021). Recuperado de:

<https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina>.

Traders estudio (2021). Recuperado de:

<https://traders.studio/analice-las-cinco-fuerzas-de-porter-en-jpmorgan>

Webdoxclm (2021). Recuperado de:

<https://www.webdoxclm.com/blog/el-poder-de-negociacion-de-los-proveedores-explicacion-y-ejemplos>.

Eaeprogramas (2021). Recuperado de:

<https://www.eaeprogramas.es/blog/negocio/empresa/el-poder-de-negociacion-de-los-clientes>

Iebschool (2020). Recuperado de:

<https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>

Iproup (2020). Recuperado de:

<https://www.iproup.com/finanzas/14952-naranja-que-tecnologia-utiliza-para-prevenir-fraudes>.

Telam (2021). Recuperado de:

<https://www.telam.com.ar/notas/202105/552837-aumento-uso-tarjetas-debito-ahora-12-pandemia.html>

BCRA (2020). Recuperado de: <http://www.bcra.gob.ar/Noticias/Coronavirus-BCRa-medidas-directorio.asp>

Roger J Best (2005). Recuperado de: Marketing Estratégico 4ta edición. Página 337

Roger J Best (2005). Recuperado de: Marketing Estratégico 4ta edición. Página 343

Roger J Best (2005). Recuperado de: Marketing Estratégico 4ta edición. Página 353

Charles W Hill (2011). Recuperado de: Administración Estratégica 9na edición Pág12

Charles W Hill (2011). Recuperado de: Administración Estratégica 9na edición Pág.

21

Michael Porter (2008). Recuperado de: Estrategia Competitiva. Página 13

Philip Kotler (2012). Recuperado de: Dirección de Marketing. Página 56

Robbins & Coulter (2014). Recuperado de: Administración 12° Edición

Sainz de Vicuña Anzin (2017). Recuperado de: El plan estratégico en la práctica

IDB Invest (2018). Recuperado de: <https://idbinvest.org/es/blog/instituciones-financieras/finanzas-sostenibles-que-puede-hacer-el-sector-financiero-para>

Grou Blog Digital (2020). Recuperado de: <https://www.grou.com.mx/blog/el-impacto-de-la-tecnologia-en-el-sector-financiero>

InfoLeg (1977). Recuperado de:

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16071/texact.htm>

Synagro web (2020). Recuperado de:

<https://synagroweb.com/los-beneficios-de-capacitar-a-los-empleados-de-la-empresa/>

