

Universidad Empresarial Siglo 21

Licenciatura en Administración



“Tarjeta Naranja: crecimiento sustentable y sostenible mediante la implementación de la Planificación Estratégica”

Alumno: López, Javier Fernando

D.N.I.: 25413714

Legajo: VAD05482

Tutor: Lic. Navas, Claudia

Octubre 2022

RESUMEN

¿Tiene Naranja la posibilidad de ser una de las primeras empresas en Argentina de implementar tarjetas sustentables? La prioridad de Naranja siempre ha estado basada en sus clientes y ofrecer productos innovadores, en este reporte de caso se implementa la planeación estratégica como fuente de crecimiento mediante la implementación de una estrategia de diferenciación entregando tarjetas de material reciclado; con esto no sólo se reducen costos, se incrementa rentabilidad, sino que se amplía a un beneficio social y ecológico, logrando liderar como una empresa de Triple Impacto.

El plan de implementación se basa en diferentes análisis tanto del entorno externo como el análisis interno de la empresa, para dar un marco de referencia se investiga la teoría existente de diferentes autores, para luego establecer los objetivos, se describen planes de acción, con proyección cuantitativa de la propuesta, concluyendo con recomendaciones para el futuro. Este reporte aporta a su misión y visión; priorizando el crecimiento constante de Naranja.

Palabras claves: Planificación Estratégica – Diferenciación – Crecimiento- Tarjetas sustentables

Abstract

Does Naranja have the possibility of being one of the first companies in Argentina to implement sustainable cards? Naranja's priority has always been based on its customers and offering innovative products. In this case report, strategic planning is implemented as a source of growth through the implementation of a differentiation strategy by delivering cards made from recycled material; With this, not only costs are reduced, profitability is increased, but it is also extended to a social and ecological benefit, managing to lead as a Triple Impact company.

The implementation plan is based on different analyzes of both the external environment and the internal analysis of the company, to provide a reference framework, the existing theory of different authors is investigated, and then the objectives are established, action plans are described, with projection quantitative analysis of the proposal, concluding with recommendations for the future. This report contributes to its mission and vision; prioritizing the constant growth of Naranja.

Keywords: Strategic Planning – Differentiation – Growth- Sustainable Cards

INDICE

INTRODUCCION	2
CAPÍTULO I. ANÁLISIS DE SITUACIÓN	4
MACROENTORNO	4
PESTEL	4
MICROENTORNO	8
ANALISIS DE MERCADO	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	13
CAPITULO III. DISCUSIÓN Y DIAGNÓSTICO	16
CAPITULO IV: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN	17
<i>Alcance:</i>	18
Objetivo general	19
Objetivos específicos	19
Planes de Acción	21
Diagrama de Gantt	24
Análisis Financiero	26
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones	28
BIBLIOGRAFIA	30
ANEXO	32
Anexo 1	32
Anexo 2	32
Anexo 3	34
Anexo 5	35
Anexo 5	37

INTRODUCCION

Este trabajo se enfoca en la empresa Tarjeta Naranja, proponiendo a la misma la implementación de la Planificación Estratégica direccionada a una estrategia de crecimiento de integración vertical a nivel corporativo, aplicando a nivel de negocio la estrategia de diferenciación por la implementación de una nueva tarjeta, realizada a partir del reciclado de tarjetas en desuso, que aporta a la conciencia ambiental y fomenta a la vez la utilización de los medios tecnológicos, promoción de la Fintech a todos los clientes, centrandose siempre como principal objetivo la experiencia de los mismos con la marca, remarcando “calidad con calidez”.

Tarjeta Naranja nace en 1969 cuando dos profesores de educación física, David Ruda y Gerardo Asrin, fundan la casa de deportes Salto 96. Las primeras cuentas corrientes empiezan a moverse y comienzan a entregar tarjetas de identificación a sus clientes. Desde aquel momento, el impulso emprendedor de sus fundadores los transformó y expandió. Banco Galicia en 1995 accede como accionista, se activa la expansión en todas las regiones del país, y se amplía la oferta de planes y beneficios para los titulares. Entre 1998 al 2005, se concreta una alianza con Visa, Mastercard y American Express, y se activa el proceso de crecimiento. En 2017 cambiaron la identidad y pasaron a llamarse simplemente Naranja, apuntando a difundir el porfolio de productos y servicios a través de la omnicanalidad, la innovación y la transformación digital. En el año 2019, llegaron a constituirse en un ecosistema de productos y de servicios interconectados gracias al fortalecimiento de su negocio digital, a la par que avanzaron con solidez hacia un gobierno comprometido con la sustentabilidad económica, ambiental y social. Inauguraron las primeras Sucursales del Futuro, un nuevo modelo de atención al cliente, que armoniza interacción digital y personal en un ambiente innovador. Celebraron el lanzamiento de Naranja X, su fintech. Con esta novedad, dieron un brinco al futuro de los nuevos negocios digitales (Naranja, 2019).

Dentro de todo lo hasta aquí expuesto, y con el propósito de seguir logrando el objetivo de ser la empresa número uno en innovación es que se propone la implementación de la Planificación Estratégica, con visión en la estrategia de diferenciación transformando la imagen de Tarjeta Naranja en empresa de Triple Impacto con la reutilización de las tarjetas vencidas, para realizar procesos de reutilización del material ya sea obteniendo nuevos

plásticos y promocionando la nueva tarjeta digital; de esta manera se reducen los costos, incrementando la rentabilidad y disminuye el impacto en el ambiente aportando a un beneficio mayor socialmente.

Entre los antecedentes que podemos mencionar a BBVA que llevó a cabo un proceso de reflexión estratégica para seguir profundizando en su transformación y adaptarse a las grandes tendencias que están cambiando el mundo y la industria financiera e incorporó la sostenibilidad como una de sus seis prioridades estratégicas, poniendo el foco en la lucha contra el cambio climático y el crecimiento inclusivo. “Hoy, la sostenibilidad forma parte del gerenciamiento del negocio y, en ese sentido, se la ha definido como una de nuestras prioridades estratégicas”, cuenta Hernán Carboni, director de Relaciones Institucionales de BBVA en Argentina. (Ferreira,2021)

Otra empresa que aporta a la perspectiva formulada en este reporte de caso es la empresa Visa. “El compromiso de Visa es promover la sustentabilidad en todo lo que hacemos, desde usar electricidad 100 por ciento renovable para procesar transacciones en nuestros centros de datos hasta hacer llegar tarjetas de materiales sustentables a nuestros tarjetahabientes”, dijo Douglas Sabo, vicepresidente y director de Sustentabilidad y Responsabilidad Corporativa de Visa Inc. (Comunicarse, 2020).

CAPÍTULO I. ANÁLISIS DE SITUACIÓN

MACROENTORNO

El análisis del macroentorno permite obtener una visión en relación a como las variables externas pueden impactar de manera positiva o negativa en el accionar de una organización, en su futuro y en las decisiones sobre la manera de llevar a cabo ciertas estrategias que le permitan alcanzar su Misión y Visión; puntos fundamentales en la vida de una empresa.

PESTEL

Esta herramienta permite llevar a cabo de manera objetiva el análisis macro, mediante el estudio de diversos factores que desde el entorno se van modificando e impactan en la organización.

Factores Políticos y Legales

En 2018 fue presentado por segunda vez un proyecto de Ley en la Cámara de Diputados (expediente 2498-D-2018), que quiere dar entidad formal a las empresas de “triple impacto” (económico, social y ambiental). Una ley para la nueva economía: Beneficio e Interés Colectivo. Un nuevo régimen jurídico, a partir de la Ley BIC, daría reconocimiento a las empresas de Triple Impacto facilitando que el Estado y otros actores del mercado puedan identificarlas y potenciarlas.

“La Ley BIC es fundamental ya que le otorga una figura legal que identifica a las empresas de Triple Impacto que hoy ya existen en el mercado y, una vez que esto pase, podemos empezar a interactuar de manera público-privada. Ese es su principal valor, darle visibilidad a algo que ya existe y que esto permita a las empresas generar un mayor impacto e inspirar a las empresas tradicionales en este camino a la Nueva Economía”, manifiesta Francisco Murray, Director Ejecutivo de Sistema B Argentina. La ley BIC no crea un nuevo tipo societario sino que crea un régimen jurídico aplicable a cualquier tipo de sociedad (actual o futura). Las sociedades BIC se registrarían así por la actual Ley General de Sociedades N° 19.550 y sus modificatorias y por la Ley de Apoyo al Capital Emprendedor 27.349 (en lo vinculado al régimen de Sociedades por Acciones Simplificadas). Lo que la Ley BIC posibilitaría es que a cualquiera de los tipos legales actuales se agregue la expresión “de

Beneficio e Interés Colectivo” o la sigla “B.I.C.”, pasando entonces a ser una S.A. B.I.C.; S.A.S B.I.C.; S.R.L B.I.C., etc. (Kelly, 2021).

Factores Económicos

A la espera de una actualización en los límites de crédito para las tarjetas habientes que permita incrementar las compras a crédito en una o más cuotas, durante el último trimestre el uso de las tarjetas de crédito se incrementó 6,3%, valores muy por debajo de la inflación de ese período, que según analistas privados rondaría el 15 por ciento. En cuanto al consumo con tarjetas de crédito en dólares, disminuyó 11,6% respecto del mes anterior.

De acuerdo con un informe de First Capital Group, al cierre de marzo las operaciones con tarjetas de crédito alcanzaron los \$1.344.034 millones (\$1,34 billón), lo cual significa un aumento de un 5,7% respecto al cierre del mes pasado, unos \$72.530 millones por encima de febrero y de la inflación esperada. Sin embargo, el crecimiento interanual llegó al 39,3% (contra una inflación por encima del 50%), y el del último trimestre del 6,3%, valores por debajo de la inflación de ambos períodos. (Di Pace, 2022)

La medida, decidida en la reunión de Directorio del BCRA pero que comienza a tener efecto el 1 de agosto, está ligada al fuerte incremento que el BCRA decidió para la tasa de política monetaria, que la semana pasada saltó de 52% al 60 por ciento. El alza en esa tasa de referencia impacta sobre todo el sistema, encareciendo toda clase de créditos para familias y empresas.

En el caso particular de las tarjetas de crédito, la tasa máxima que el BCRA fija para el “interés compensatorio” tiene como objetivo limitar el costo que los bancos cobran a sus clientes que quieren financiarse una parte de lo gastado con sus plásticos. El constante avance de la inflación obligó a elevar ese límite (Meaños, 2022).

El encarecimiento del costo de financiarse con la tarjeta de crédito impactará sobre el consumo y se agrega a otro ingrediente que muestra el mercado del dinero plástico: por el efecto de la inflación, los planes de cuotas se están acortando. Para el consumidor argentino, se vuelve cada vez más notorio que pagar en cuotas es conveniente únicamente cuando las

tasas se ubican debajo de la inflación. Las cadenas minoristas tampoco quieren perder y modifican sus planes en forma constante (Meaños, 2022).

Factores Sociales

Cambio de hábito: más débito menos cash, así pagan los argentinos post pandemia. El uso del crédito se mantiene estable, impulsado por los planes Ahora; en el último trimestre de 2021 la cantidad de transacciones con este tipo de plásticos creció más de un 15% con respecto a lo que se había registrado a fines de 2020.

El uso de la tarjeta de débito mutó: cada vez más personas las usan para pagar en los comercios y menos para extraer dinero los cajeros. En el último trimestre, el 50,8% de las operaciones que se habían hecho con estos plásticos fue para realizar compras y el 45,8% para retirar efectivo de los ATM.

Esta proporción era diferente doce meses atrás: el 53% de las veces que se usaba una tarjeta de débito era para obtener cash en las terminales de los bancos, mientras que el 43% se utilizaba en los comercios.

"Este índice muestra la tendencia de los nuevos hábitos de consumo post COVID. Este informe, al igual que los anteriores, muestra una consistente recuperación del consumo con crédito, aunque aún no a los niveles que se registraban antes de la pandemia", indicó el economista Ignacio Carballo, con acceso a la publicación de Prisma (Pedotti, 2022).

Factores Tecnológicos

Cambios en las tarjetas de crédito. Se va a eliminar la banda magnética tradicional como método de pago, una medida que llegará a todos los países europeos en el año 2024 y estará implantada a nivel mundial antes de 2033. En España, la primera tarjeta que lo quitará será MasterCard.

A partir del 2024, todas las nuevas tarjetas emitidas por los bancos, tanto de crédito como de débito, dejarán de contar con la banda magnética, una medida que busca adaptarse a los nuevos tiempos tecnológicos y financieros, y que eliminará esta tecnología para 2033.

Esta tecnología biométrica utilizará nuestro cuerpo para pagar. En concreto, la huella dactilar, para verificar pagos, confirmar operaciones, estará unida a un chip electrónico para confirmar la identidad del titular de la cuenta bancaria.

Esta medida quiere aportar más seguridad a las transacciones y evitar fraudes en la identidad, o que los robos de tarjeta no sean detectados rápidamente, ya que hay tarjetas que funcionan sólo por contacto, sin firma ni pin, dependiendo de las cantidades.

Estas tarjetas funcionarán casi de la misma manera. Cuando se realice un pago, ya solo será necesario cotejar la huella dactilar del titular con la información que contiene el chip, no habrá que firmar, ni poner un pin, ni nada, nuestra huella ya estará asociada (Martin, 2022).

Factores Ecológicos/Ambientales

El efectivo, el medio de pago más común en el país, está siendo lentamente reemplazado por transacciones digitales, algo que comúnmente se representa con las tarjetas bancarias. En el mundo se están fabricando alrededor de tres millones de plásticos, lo que representa una pesada carga para el medio ambiente.

Las tarjetas de crédito y débito están compuestas por tiras magnéticas, las negras que se deslizan en el datáfono, que están compuestas de cloruro de polivinilo, comúnmente conocido como PVC. Este es un polímero obtenido del petróleo presente en las tuberías del agua o en numerosos envases y compuesto de cloro, lo que lo hace altamente perjudicial para el medio ambiente.

Por este motivo, algunas entidades financieras han avanzado hacia la sostenibilidad y han presentado innovadores productos con materiales reciclados para mitigar la huella de carbono. A nivel mundial, BBVA España lanzó, en el Día Mundial del Medio Ambiente de 2020, la tarjeta Aqua crédito, con PVC reciclado, componente que conforma 86% de ese nuevo producto. Otro lanzamiento similar en la esfera internacional es la tarjeta de crédito All in One del Banco Santander, también con circulación en el Viejo Continente. Este medio de pago está fabricado con maíz, a través de un proceso que reduce a la mitad la huella de carbono. (Vargas Vega, 2021)

MICROENTORNO

El análisis del micro entorno se hace mediante la herramienta aportada por Michel Porter, en la cual se realiza un estudio de la industria donde se desarrolla la empresa, para determinar potencialidades o amenazas del entorno competitivo de la misma.

1. Poder de negociación de los compradores o clientes

Dentro del sector se puede observar dos puntos: los clientes nuevos y los clientes antiguos. Los primeros por lo general tienen un alto poder de negociación ya que existen varias empresas que ofrecen productos similares, se diferencian en variables cualitativas o cuantitativas, relacionadas con descuentos o sumar puntos para beneficios especiales. Por otro lado, los clientes antiguos el poder de negociación es bajo, ya que no es tan sencillo realizar el cambio de una tarjeta por otra e incluso la antigüedad que suelen ser beneficiosas. Aunque a veces los costos altos de renovación de plástico producen bajas y migraciones a otras.

2. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de proveedores es bajo; estos no presentan 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. 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 entidades con grandes volúmenes de clientes.

3. Riesgo de ingreso de competidores potenciales

Es alta la posibilidad de tener competidores ya que el nuevo estilo de comercio mundial incrementa nuevas formas de realizar transacciones. Los competidores buscan atraer a los clientes con bonificaciones, beneficios o premios.

4. Amenaza de productos sustitutos

Es alta la amenaza de nuevos productos debido al desarrollo de la tecnología y oportunidades que puede ofrecer el mercado frente a la inestabilidad económica. Podemos mencionar las entidades financieras que ofrecen créditos personales a cambio de un interés que varía en función del monto prestado, el tiempo de financiación y las particularidades del cliente. Por otro lado, el ingreso de nuevas Fintech que ofrecen productos diferenciados por beneficios de descuentos, promociones, accesos especiales a productos selectos.

5. Rivalidad entre los competidores

La rivalidad es alta, entre las distintas entidades que proporcionan o emiten tarjetas, que financian consumo, los bancos cuentan con la ventaja de tener el recibo de sueldo que cada empresa deposita de los trabajadores vinculados, como así también la ayuda de los gobiernos está relacionada con la apertura de cuentas en entidades bancarizadas. Esto pone en desventaja a otras financieras que ofrecen el mismo servicio. Es por ello, que mientras mayor sea la rivalidad menos es la posibilidad de rentabilidad.

ANALISIS DE MERCADO

Las fintechs financieras se componen de empresas financieras que tienen un fuerte componente tecnológico. Permiten realizar transacciones e interactuar con el sistema financiero desde cualquier dispositivo electrónico a través de sus plataformas digitales. (Cámara Argentina Fintech, 2022)

En Argentina hay 330 empresas dentro de la industria fintech, lo que la ubica como el tercer país en la región en importancia, detrás de Brasil y México. Y aunque solo el 10% de ellas fueron creadas en 2021 (20%, si se compara con el inicio de la pandemia), la evolución que tiene el sector se evidencia en que en el último año se duplicó la cantidad de socios de la Cámara Argentina de Fintech, que ya reúne a 210 firmas. (Forbes, 2022)

Esta industria tiene numerosos verticales, siendo el de pagos digitales el de mayor presencia en el mercado (y el que la gran mayoría de los usuarios usan como billeteras virtuales). "Este sector tuvo un crecimiento fenomenal en los últimos dos años. Hoy en la

Argentina existen aproximadamente 30 millones de CVU (cuentas virtuales), número que se multiplicó por 10 desde 2020", afirma Mariano Biocca, director ejecutivo de la Cámara Argentina de Fintech. (Forbes, 2022)

Según el último Informe de Inclusión Financiera del BCRA, uno de los verticales que más crecieron fue el de los pagos electrónicos, alcanzando 8,5 operaciones por adulto en los primeros seis meses de 2021 y siendo el valor histórico más alto. Se destacan los pagos mediante POS y mPOS seguidos por los pagos mediante códigos QR. Se concluye que la digitalización, el auge del ecommerce y el mayor uso de dispositivos móviles contribuyeron enormemente al crecimiento de esta vertical dentro del ecosistema Fintech. (Cámara Argentina Fintech, 2022)

A la hora de promover el financiamiento sostenible ampliando el acceso a servicios con impacto positivo, las fintech comenzaron a delinear políticas responsables que se dividen en el impacto ambiental y la inclusión financiera. Según un estudio del BID, el 79% de las empresas consideró el tema ambiental como prioritario o muy prioritario y el 22% manifestó estar analizando profundizar su compromiso con la sostenibilidad. (Ámbito 2022).

ANÁLISIS INTERNO

Cuando se analiza el interior de la empresa una de las herramientas que permiten determinar áreas que aportan valor, debilidades que tengan que ser transformadas o tenidas en cuenta en ciertas decisiones; así como fortalezas sobre las que se pueda apoyar para crecer es la denominada cadena de valor. A continuación, se detalla la información relevante recabada para este estudio de caso.

Actividades primarias o esenciales

Logística de entrada: se relaciona con el entramado de cómo se mueven los productos dentro de una empresa. Tarjeta Naranja ha sabido ir acomodando y anticipando el funcionamiento adecuado de su red de colaboradores, de las sucursales distribuidas en todo el territorio, donde cada una tiene vínculo con la central por medio de la omnicanalidad.

Operaciones: las mismas se desarrollan a la vanguardia de cada época, realizándolas de manera, oportuna y con agilidad.

Logística de salida: brinda a sus clientes plataformas sencillas y fáciles de operar. Tiene información actualizada y familiar, donde la información de todos los aspectos de su compra está a la vista o disponibles para su entrega. El servicio al cliente tiene especial atención en Tarjeta Naranja, tratando de maximizar las sensaciones percibida por el cliente al usar tarjeta naranja, como la manera en que perciben a la empresa como ambiente laboral. Para lograr esto, debieron registrar correctamente las necesidades y preferencias de sus clientes.

Marketing: Naranja mantiene una activa participación en redes sociales, con el compromiso de brindar un servicio de atención rápida con calidad y calidez, conversar con su comunidad, y compartir beneficios exclusivos. Durante 2019, la compañía conformó un equipo de trabajo específico con el propósito de reflejar lo que somos como marca a través de contenidos que viven en redes. Para eso, se diseñará el tono, forma y lenguaje que mejor reflejen la personalidad y a construir una estrategia de comunicación alineada al plan 2020. La cantidad de seguidores creció un 5% interanual en sus distintas comunidades digitales. El sitio oficial de Naranja en Facebook superó la Seguidores en Redes Sociales 2019 Facebook 2.256.307 YouTube 91.500 LinkedIn 90.369 Instagram 127.990 Twitter 160.660 barrera de los 2,2 millones de seguidores. La cuenta de Instagram alcanzó los 127.000 seguidores, un 45% de crecimiento respecto a 2018.

Servicios: la empresa cuenta con varios servicios para clientes. Tal es el caso del programa Quiero como herramienta de fidelización, los servicios de NCuentas que permiten usar el celular para pagar servicios, enviar o recibir dinero entre cuentas, pagar con código QR en comercios y recargar la tarjeta de transporte Red Bus. Ofrece servicios turísticos, realizando alianzas con diversas empresas para mayores beneficios para los clientes. A través de NPS, herramienta digital que mide la satisfacción de los clientes, escuchamos, conocemos y gestionamos sus necesidades. Plataforma de comercio electrónico disponible para que los titulares de Tarjeta Naranja puedan comprar los productos que ofrecen los Comercios Amigos. (Naranja, 2019)

Actividades de soporte

Desarrollo tecnológico: En el marco del plan estratégico IT2022, la Dirección de Sistemas llevó a cabo una reorganización y reestructuración de la arquitectura tecnológica con el objetivo de ganar time-to-market, escalabilidad, estabilidad, disponibilidad operativa y seguridad. Esto incluyó la migración al Cloud de AWS de todas las aplicaciones de Naranja que dan soporte a los canales de interacción con los clientes, rediseñar y hacer reingeniería de los viajes de experiencia de clientes orientados a la digitalización y simplificación. Se reformuló y consolidó las prácticas de Ingeniería de infraestructura y desarrollo de software, y de Operación con el despliegue de un nuevo stack tecnológico basado en servicios en la nube, integración vía APIs, DevOps, QA Automation, Monitoreo proactivo y automatización de procesos, y herramientas de Cybersecurity. (Naranja, 2019)

Recursos Humanos: la empresa consta de 3.079 colaboradores efectivos, de las cuales un 60,9% son mujeres y un 39,1% son hombres. Continuamente se desarrollan herramientas vinculadas a metodologías ágiles para generar equipos de trabajo multidisciplinarios y colaborativos que trabajan de manera horizontal y autónoma. La empresa está comprometida con el desarrollo personal y profesionales de los colaboradores.

Infraestructura: Los resultados económicos de Naranja son producto de una gestión sólida, cuidadosa y respetuosa. En Naranja son conscientes del triple impacto de sus acciones. Buscan cumplir con los compromisos asumidos y, para reducir al mínimo los errores, gestionan con la mayor previsibilidad posible, siempre atentos a los públicos de interés.

Tiene diferentes fuentes de financiamiento como préstamos bancarios, obligaciones negociables, arrendamiento. Durante 2020, se efectuaron pagos correspondientes a amortizaciones de capital e intereses de obligaciones negociables, préstamos bancarios, acuerdos en cuenta corriente y arrendamientos financieros por \$ 15.776.610 (Naranja, 2020).

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

En el desarrollo de este capítulo se exponen los distintos pensamientos de los diferentes autores en relación al tema de la Planificación Estratégica, las diferentes estrategias y el desarrollo de la estrategia seleccionada.

Planificación Estratégica

La planeación se realiza en un ambiente de incertidumbre: nadie puede asegurar si los ambientes externo e interno serán los mismos la semana próxima, mucho menos lo podrán hacer dentro de varios años; por tanto, las personas sólo hacen suposiciones o pronósticos sobre el ambiente previsto (Koontz, 2012).

Estrategias a nivel corporativo

Investigando el documento de Ansoff, H.I. (1965), se pudo conocer que: La expresión crecimiento empresarial recoge todas aquellas modificaciones estructurales y de tamaño que originan que la empresa se considere diferente a su estado anterior de forma que se producen cambios en su estructura económica y organizativa. Por lo tanto, cuando hablamos de estrategias de crecimiento estamos haciendo referencia al nivel de la estrategia corporativa. Es decir, las estrategias de crecimiento afectan a la empresa en su conjunto mediante la redefinición del campo de actividad o negocio/os en los que la empresa opera o quiere operar. De acuerdo con esta definición, el crecimiento empresarial hace referencia a una situación dinámica en el tiempo (Díaz de Santos, 1998).

En compañías grandes y diversificadas la estrategia general puede tener una forma jerárquica. En la cima de la pirámide está la estrategia a nivel corporativo, donde los ejecutivos preparan la estrategia general para una compañía diversificada; las decisiones se toman respecto de las industrias en las que la compañía quiere competir, y a menudo se selecciona un portafolio de empresas para alcanzar sinergias entre las unidades de negocio.

El segundo nivel de la jerarquía son las estrategias de negocio, que casi siempre desarrolla el gerente general de una unidad de negocio; después el director ejecutivo las revisa y aprueba, o bien las rechaza. La meta de la estrategia de negocio es ganar una ventaja competitiva en un área particular de una línea de productos (Koontz, 2012).

Según Robbins (2014), la estrategia corporativa determina en qué líneas de negocio opera o desea operar la empresa y qué quiere lograr al participar en ellas. Su fundamento se

encuentra en la misión y los objetivos de la organización, así como en el papel que jugará cada unidad de negocio dentro de la empresa.

Los tres tipos de estrategias corporativas son: crecimiento, estabilidad y renovación. Las organizaciones también podrían elegir crecer mediante la integración vertical, ya sea hacia adelante, hacia atrás o en ambas direcciones. En la integración vertical hacia atrás la organización se convierte en su propio proveedor, lo cual le permite controlar sus insumos. (Robbins, 2014)

Estrategia de Negocio

Porter dice que el estratega debe tomar en cuenta 1) el posicionamiento de la empresa para defenderse de las fuerzas dominantes en la industria, 2) la influencia de su propia empresa en el equilibrio de estas a través de movimientos estratégicos y 3) anticipar los posibles movimientos de las fuerzas de la competencia para responder en consecuencia.

Para explicar estos tres principios, Porter divide estrategia competitiva en tres partes: I) Métodos analíticos generales, II) Ambiente genérico de la Industria y III) Decisiones estratégicas. La primera inicia con el análisis del microentorno de la empresa, algo por completo inusitado para la época porque lo usual era desarrollar la estrategia a partir de las fortalezas y debilidades de la empresa. Porter plasma en el modelo de las cinco fuerzas que determinan la posición estratégica de una empresa, las herramientas necesarias para hacer un análisis exhaustivo del ambiente de negocio y de la estrategia. (Porter, 2015).

La compañía que sigue una estrategia de diferenciación intenta ofrecer algo único en la industria en términos de productos o servicios (Koontz, 2012).

Chiavenato (2014), expresa que la segunda estrategia genérica de Porter consiste en diferenciar el producto o servicio que ofrece la organización mediante la creación de algo que se considere único en el ámbito del sector. Las tácticas para esa diferenciación pueden adoptar muchas formas, como las de proyecto o imagen de la marca, tecnología, peculiaridades, especialidades, servicios por encargo, red de proveedores u otras dimensiones. Sus características son:

1. La organización se diferencia en varias dimensiones. Cabe señalar que la estrategia de diferenciación no permite que la organización ignore los costos, pero estos no representan el blanco estratégico primario.

2. En ocasiones, la diferenciación puede impedir que se obtenga una participación grande de mercado.

3. Requiere un sentimiento de exclusividad, el cual es incompatible con una participación grande de mercado. Es muy común que la diferenciación se consiga por medio de un cambio con la posición de costo (trade off), que implica escoger entre opciones excluyentes, si las actividades necesarias para crearla son inherentemente dispendiosas, como mucha investigación, el proyecto del producto, los materiales de alta calidad y un enorme apoyo al consumidor.

4. Aun cuando los consumidores de ese ámbito del sector reconozcan la superioridad de la organización, no todos los clientes estarán dispuestos a pagar los elevados precios requeridos ni estarán en condiciones para hacerlo. En otros negocios, la diferenciación podría no ser incompatible con costos relativamente bajos y con precios comparables a los de la competencia. (Chiavenato & Sapiro, 2014)

Estrategia funcional

La estrategia funcional es el enfoque que adopta un área funcional para lograr los objetivos y las estrategias de la corporación y las unidades de negocio para maximizar la productividad de los recursos. Se ocupa del desarrollo y cuidado de una capacidad funcional para proporcionar una ventaja competitiva a una empresa o unidad de negocio. Del mismo modo que una corporación multidivisional tiene varias unidades de negocio, cada una con su propia estrategia particular, cada unidad posee su propia serie de departamentos, cada uno con su estrategia funcional. La orientación de una estrategia funcional la dicta la estrategia de su unidad de negocio. Por ejemplo, una unidad de negocio que aplica una estrategia competitiva de diferenciación concentrándose en una excelente calidad necesita una estrategia funcional de manufactura que destaque los costosos procesos de garantía de la calidad por encima de una producción más barata de alto volumen; una estrategia funcional de recursos humanos que destaque la contratación y capacitación de una fuerza laboral altamente capacitada, aunque costosa, y una estrategia funcional de marketing que destaque la "atracción" del canal de distribución mediante anuncios para aumentar la demanda de consumo (Wheeles & Hunger, 2017)

CAPITULO III. DISCUSIÓN Y DIAGNÓSTICO

Los análisis realizados con anterioridad no son una pretensión, sino es la forma en que se debe abordar a una empresa para tener una visión ampliada de donde se encuentra inserta, que cosas están pasando, cómo la afectan o cómo pueden llegar a afectarla en el futuro, fundamentar las acciones que hoy se toman en consideración, para lograr ese crecimiento constante en beneficio no sólo de la misma sino de su ambiente y la sociedad con la que interactúa.

Las distintas perspectivas que se analizaron en el macro entorno muestran crecimiento en el uso de las tarjetas de crédito lo que fortalece al sector dando nuevas opciones. Ahora bien, estas opciones están marcadas por cambio en cuanto a la manera en que se producirán los plásticos, los impactos ambientales y los beneficios posibles de aquellas empresas que estén a la vanguardia de la ecología y tecnología sustentable.

En el análisis del macro- micro los competidores si bien tienen barreras por la gran inversión que requiere este rubro, los nuevos avances de la tecnología y los nuevos métodos de venta ponen en alerta a todo el sector financiero. Por el lado los clientes cambian sus conductas de demanda, se comienza a utilizar cada vez más las tarjetas, medios electrónicos, a la vez que sus ingresos se ven retraídos por la inflación.

Mediante la utilización de las distintas herramientas como el análisis de situación de la matriz FODA (Anexo 2), se puede destacar variables internas que benefician a su crecimiento, tales como, su trayectoria, por lo cual tiene conocimiento de los procesos de cambio, sabe adaptarse, el desarrollo de nuevas tecnologías, la motivación continua de sus colaboradores, su diferenciación en su ambiente laboral y su servicio al cliente. El desajuste de sus ingresos hace visionar una nueva forma de expansión en el horizonte para poder lograr el incremento de las ventas.

Lo hasta aquí desarrollado pone en marcha nuevas ideas de innovación planteando que se implemente la Planeación Estratégica como una herramienta que permita estructurar una nueva estrategia al desarrollo de una renovación de la imagen de la misma comprometida con la sociedad, con el medio ambiente como una empresa de Triple Impacto. Considerando

las debilidades y amenazas que presenta la empresa, se desarrollan estrategias para poder convertir las mismas en fortalezas y oportunidades.

Del análisis desarrollado en el marco Teórico y resaltando el aporte de autores Koontz, Porter y Robbins, donde plantean conceptos de la planificación como una suposición o pronóstico sobre un ambiente previsto; la importancia de la estrategia y sobre las consideraciones que deben tomarse a la hora de elegir la más adecuada, concepto de estrategia corporativa y su alcance, y la implicancia de la estrategia de diferenciación.

Todo lo que se expresa tiene como objeto implementar la Planificación Estratégica como herramienta de gestión, plasmar como estrategia corporativa una estrategia de crecimiento inclinada a la integración vertical, una estrategia competitiva de amplia diferenciación, con lo cual se obtiene una ventaja en el sector. La estrategia elegida asegura crecimiento en las ventas, disminuye costos de la principal fuente de ingresos, que son los costos de emisión de los plásticos, proyectando mejor rentabilidad, sostenibilidad de la empresa e impactando positivamente a nivel ecológico.

CAPITULO IV: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El diagnóstico propone la implementación de la Planificación Estratégica, como fuente de un proceso necesario para seguir avanzando y creciendo en el mercado y la rentabilidad. Para lograrlo se propone aplicar la estrategia a nivel de negocio de diferenciación; la misma se enfoca en acentuar el protagonismo de Naranja como una empresa de Triple Impacto. Bajo este modelo la empresa debe demostrar que no solo tiene el objetivo de ganar dinero, sino que también de generar un impacto social positivo y cuantificable; comprometida con el medio ambiente.

Esta propuesta viene a alinearse con otras ya existente en la empresa, mostrando un nuevo eje donde poder expandir su liderazgo y continuar su crecimiento, aprovechando las oportunidades que el entorno ofrece, potenciando el negocio y con un impacto hacia todos los participantes colaboradores, clientes, proveedores e inversionistas.

Al observar su misión y visión es oportuno adaptar a la nueva propuesta para que sea verdadera mente representativa del impacto que tendrá en la empresa como unidad de gestión hacia un nuevo desafío.

- **Misión.** “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología y cuidado del ambiente”
- **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, contribuyendo a la mejora continua del medio ambiente mundial”
- **Valores.** Los valores que inspiran sus acciones son: alegría del trabajo, de puertas abiertas, mejora continua, y pirámide invertida (la organización al servicio del cliente).

Alcance:

El ámbito geográfico que abarca la presente propuesta es en todo el territorio nacional de Argentina. El alcance interno se desarrolla en las líneas directivas, de proyectos de inversión, recursos humanos y marketing.

Temporal, se comienza con la implementación en diciembre del 2022 y se extenderá en el tiempo hasta 31 de diciembre de 2025 inclusive.

El personal involucrado con mayor relevancia es la alta gerencia, ya que desde allí circula la información y directivas a toda la organización, lo que conlleva al cumplimiento de la Planificación Estratégica.

Limitaciones, las resistencias a los cambios, la innovación a un nuevo formato de tarjeta, la incertidumbre de cómo llevar a cabo el proceso y la incertidumbre a la relación costo beneficio, estas pueden ser las principales, que serán subsanadas con la capacitación, información para comprender su importancia y el seguimiento para ir ajustando procesos en el andar del proyecto.

Objetivo general

Lograr alcanzar una rentabilidad del 19,5% para el 30 de diciembre de 2025, implementando la Planificación Estratégica a partir del desarrollo de la Estrategia de Diferenciación por aplicar tecnologías de reciclado de tarjetas.

Justificación

Naranja, según estados financieros su rentabilidad actual asciende en diciembre del 2021 al 15,91% (Anexo 4), considerada la misma como el cociente entre utilidad y ventas totales, es decir que para lograr la rentabilidad del 19% el proyecto tiene que incrementarla en 4,64%. Por otro lado, según un estudio interno de la entidad financiera BBVA, el 93% de los clientes jóvenes consideran que todas sus tarjetas deberían ser sostenibles. “Somos conscientes de que la conciencia medioambiental va en aumento entre nuestros clientes, sobre todo de los más jóvenes. Tenemos un compromiso claro con la puesta en marcha de iniciativas que contribuyan al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y este lanzamiento es prueba de ello”, ha asegurado Ana Pitarch, responsable de Clientes Particulares de BBVA en España. (ComunicarSe, 2020)

De manera muy simplificada, en contraposición al esquema de producir, usar y tirar que impulsa la economía lineal, la economía circular propone reducir, reusar, reparar y reciclar, imitando los procesos de la naturaleza. En este sentido y aprovechando como recursos lo que habitualmente otros considerarían residuos, Naranja puede captar las tarjetas obsoletas, no retiradas por los clientes, tanto propias como de otras entidades y transformarlas en materia prima para nuevas tarjetas. Por lo tanto, puede reinsertar en el sistema productivo elementos que de otra manera se convertirían en una amenaza para el medio ambiente.

Con todo lo expresado puede demostrarse que el objetivo general propuesto es viable.

Objetivos específicos

1. Incrementar los ingresos por servicios en un 35% para 30 diciembre del año 2025.

Justificación: Los montos de las financiaciones otorgadas por los Proveedores No Financieros de Crédito (PNFC), lo que encuadraría a las Fintech y entidades no bancarias,

crecieron 20% a precios constantes en el segundo semestre de 2021, mientras que los usuarios se elevaron un 21% más en el mismo período, según el informe semestral que elabora el Banco Central de la República Argentina (Fuchila, 2022). Estos indicadores muestran como hay un crecimiento incremental en el rubro permitiendo lograr este objetivo en el plazo estipulado.

2. Aumentar el 15% de los clientes actuales para 30 de diciembre de 2025.

Justificación: En el apartado del análisis de mercado se expuso que el crecimiento del sector en un año fue del 10%, que la evolución que tiene el sector se evidencia en que en el último año se duplicó la cantidad de socios de la Cámara Argentina de Fintech, que ya reúne a 210 firmas. Además, el número de CVU es aproximadamente de 30 millones de CVU (cuentas virtuales), número que se multiplicó por 10 desde 2020. Con todo lo expresado la posibilidad de lograr el 15% más del mercado es viable.

3. Reducir los costos por servicios de manera progresiva en un 15% para 30 de diciembre del 2025.

Justificación: De la información obtenida tanto a nivel macro como del mercado el mayor uso de las tarjetas de crédito, y la cantidad de nuevas cuentas de CVU las cuales conllevan asociados plásticos, al realizarlas con material reciclado el costo del mismo será más económico, reduciendo costo y aportando menos contaminación al medio ambiente.

4. Profesionalizar al 90% de los empleados anualmente, en la nueva forma sustentable del plástico de la tarjeta desde marzo del 2023 al 30 diciembre 2025.

Justificación: Cada vez más el factor humano es puesto como recurso vital en las empresas debido a su costo, al tiempo, profesionalismo; las búsquedas de talentos es una carrera continua en las empresas. Ellos ya no sólo valoran el factor económico como única variable, sino que se suma el clima laboral y las capacitaciones que reciben para mejorar su productividad.

Planes de Acción

Plan Acción 1: Enfocado al Objetivo 1 y al Objetivo 2

La implementación de la propuesta definida requiere de un Administrador de Proyectos que pueda realizar el debido seguimiento a las actividades de implementación como así también poder detectar desvíos de forma temprana en conjunto con la evaluación de acciones correctivas. El administrador tendrá el cargo de gerente del proyecto deberá reportar los avances al Gerente General. Se estima que debe disponer de 40 horas semanales.

La estrategia de comunicación estará a cargo de marketing contratista de Tarjeta Naranja se dispondrá de un contrato particular para establecer una estrategia apropiada para este proyecto.

Por otra parte, será necesario la contratación de un asesor de marketing, para que diseñe la estrategia para captar nuevos clientes con campañas publicitarias y luego la contratación de un community manager, el cual será responsable de construir, ampliar y administrar comunidades online. A través de herramientas analíticas que le permiten medir cómo los usuarios entienden y perciben la nueva tarjeta de material reciclado, intentando que esa sensación se asemeje lo más posible al objetivo de comunicación de la empresa.

En función de las acciones antes descriptas se analizará los distintos proveedores y las distintas propuestas de los canales de comunicación más destacados para lograr el objetivo de captar clientes.

Una vez que este en marcha las distintas campañas de publicidad se obtendrá información para realizar el relevamiento de los resultados obtenidos en los diferentes medios, accionar si hay variaciones y tomar decisiones, con el objeto de lograr el objetivo incrementar las ventas y aumentar los clientes de la empresa.

Objetivo 1.2: Incrementar las ventas un 35% - Aumentar en un 15% los clientes					
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINALIZACIÓN	RECURSOS	PRESUPUESTO ASIGNADO
Reunión con directivos departamento de marketing, RRHH, ventas	Directorio	1/12/2022	5/12/2022		
Contratacion de asesor y analista de marketing	Recursos Humanos	15/12/2022	30/12/2022	Analista de RR.HH.	\$100924 x 3 meses=\$302772 (Anexo 3)
Diseñar la campaña de tarjetas recicladas para segmentos de clientes	Asesor de Marketing	1/1/2023	28/2/2023	Recursos informaticos	
Diseñar la campaña para redes sociales	Asesor de Marketing	1/3/2023	15/3/2023	Recursos informaticos	
Contartacion de Community Manager	Recursos Humanos	1/3/2023	30/12/2025	Analista de RR.HH.	\$63.248 mensual (Anexo 3)
Publicacion de campañas	Community Manager	1/4/2023	31/12/2025	Recursos informaticos	Publicacion en Google Ads plan Gold 3000 click \$63.454 (Anexo 3)
Evaluación de resultados y correcciones necesarias	Community Manager	1/1/2024	31/12/2025	Recursos humanos, Recursos informaticos	

Plan Acción 2: Enfocado al objetivo 3

Las compras de maquinarias es un paso necesario para poder llevar a cabo el proceso de reciclaje de tarjetas. Se necesitará una máquina de procesamiento de las tarjetas y una máquina de reimpresión de tarjetas. Para llevar el proceso completo de reciclado es necesario contar con seis operarios y un supervisor. Con una jornada semanal de 40 horas.

La recolección de tarjetas obsoletas puede llevarse a cabo a través de un proceso de logística inversa en el que el cliente que recibe junto a su nueva tarjeta un sobre de franqueo pagado, en el que introduce la tarjeta caducada y se puede depositar en cualquier buzón de correos o devolvérsela al personal del correo o acercarse a puntos de canje designados.

Objetivo 3: Reducir costos en un 12%					
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINALIZACIÓN	RECURSOS	PRESUPUESTO ASIGNADO
Compra maquinaria reciclaje	Area compra	1/1/2023	30/1/2023	Legales	2394000 (Anexo 4)
Recoleccion de tarjetas en sucursal y comercios	Area Comercial	1/5/2023	30/12/2025	Materiales	
Contratación con Correo Argentino	Area Compras-comercial	1/3/2023	30/12/2025	Legales	\$ 150
Compra de maquinaria impresión de tarjetas	Area Compras	1/1/2023	30/1/2023	Materiales	1145000 (Anexo 4)
Contratación de personal	Areas de RRHH	1/2/2023	30/12/2025		109673 (Anexo 4)

Ilustración 2 : Plan de acción nº2. Elaboración propia

Plan Acción 3: Enfocado al objetivo 4

Naranja prioriza a su personal, dándole al mismo un valor importante dentro de la empresa; es por ello que en esta propuesta la capacitación sigue siendo prioritaria como parte de profesionalizar al personal en esta nueva etapa de un producto sostenible que aporta a la reducción de costos, pero por sobre todo un aporte a sostenibilidad y protección del ambiente preocupación que se da a nivel mundial y que todas las empresas están enfocadas a ser protagonista de esta nueva misión.

Para llevar a cabo esta propuesta se diseñará por el departamento de RRHH las capacitaciones necesarias para internalizar este concepto, los beneficio y el impacto que tiene sobre la empresa, el personal y la sociedad. Una vez realizadas las mismas deberán se cuantificadas cualitativamente y cuantitativamente mediante encuestas y resultados de eficiencia del personal afectado. Ya que ellos son los que tienen relación con los clientes e impulsan las ventas, permitiendo lograr los objetivos propuestos.

Objetivo 4: Profesionalizar al 90% del personal en la nueva tarjeta sustentable.					
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINALIZACIÓN	RECURSOS	PRESUPUESTO ASIGNADO
Diseñar capacitaciones adecuadas para el personal de ventas y de atención al cliente (1 vez al año)	Recursos Humanos	1/2/2023	28/2/2023	Recursos humanos, Recursos informaticos	\$102.337 x 2 meses=\$204.674 (Anexo 5)
Contratacion del Capacitador (3 veces al año)	Recursos Humanos	1/6/2023	15/6/2023	Analista de RR.HH.	\$134,939 (Anexo 5)
Preparar la sala para la capacitacion presencial y online	Recursos Humanos	1/7/2023	15/7/2023	Analista de RR.HH. Recursos Informaticos , sillas, cafetera	sillas 15 x \$29900, cafetera \$445000 (Anexo 5)
Llevar a cabo la capacitacion al personal seleccionado	Capacitador	20/7/2023	31/8/2023	Recursos informaticos	10 x 2 meses=173856 (Anexo 5)
Evaluar los procesos para verificar eficiencia y eficacia de capacitaciones.	Gerente de ventas	1/12/2023	31/12/2023	Recursos humanos, Recursos informaticos	

Ilustracion 3: Plan de acción n° 3. Elaboracion propia

Diagrama de Gantt

El diagrama de Gantt es una herramienta que permite visualizar de manera gráfica la secuencia de actividades en el tiempo y los plazos asignados a cada una de ellas para lograr el objetivo planteado.



Presupuesto de inversión del proyecto consolidado

Los Costos de la inversión se representan en la siguiente tabla detallada por año en el que se incurrirá en los mismos.

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN DEL PROYECTO				
P.A.	Descripción	2023	2024	2025
PLAN ACCION 1	Contratación de asesor y analista de marketing	\$ 32.772,00		
	Contratación de Community Manager	\$ 632.480,00	\$ 758.976,00	\$ 758.976,00
	Publicación de campañas	\$ 507.632,00	\$ 761.448,00	\$ 761.448,00
SUBTOTAL		\$ 1.172.884,00	\$ 1.520.424,00	\$ 1.520.424,00
Plan Acción 2	Compra maquinaria reciclaje	\$ 2.394.000,00		
	Contratación con Correo Argentino	\$ 3.750.000,00	\$ 3.750.000,00	\$ 3.750.000,00
	Compra de maquinaria impresión de tarjetas	\$ 1.145.000,00		
	Contratación de personal	\$ 6.580.380,00	\$ 7.896.456,00	\$ 7.896.456,00
SUBTOTAL		\$ 10.119.380,00	\$ 11.646.456,00	\$ 11.646.456,00
Plan Acción 3	Diseñar capacitaciones adecuadas para el personal de ventas y de atención al cliente (1 vez al año)	\$ 204.674,00	\$ 204.674,00	\$ 204.674,00
	Contratación del Capacitador (3 veces al año)	\$ 404.817,00	\$ 404.817,00	\$ 404.817,00
	Preparar la sala para la capacitación presencial y online	\$ 894.985,00		
	Llevar a cabo la capacitación al personal seleccionado	\$ 2.009.000,00	\$ 2.509.000,00	\$ 3.009.000,00
		\$ 3.513.476,00	\$ 3.118.491,00	\$ 3.618.491,00
TOTAL		\$ 14.805.740,00	\$ 16.285.371,00	\$ 16.785.371,00

Análisis Financiero

Para evaluar la propuesta desarrollamos distintos índices, con el objeto de confirmar la viabilidad de la propuesta, se toma como base el balance presentado por Naranja del ejercicio 2020-2021 (Anexo 6).

Al analizar el indicador VAN, el cual muestra cuanto valor nos queda luego de pagar la inversión, actualizando los flujos a la tasa de costo del 75% (Tasa de plazo fijo en pesos del Banco Nación, Anexo 6). En este caso el valor de VAN dio como resultante en base a los ingresos y costos proyectados \$ 6.864.066, como la misma tiene un valor positivo se acepta la propuesta.

Con respecto al otro indicador TIR, el cual muestra cuales la tasa de retorno y a la que se debe comparar con la tasa de costo. La misma arroja un valor de 87%, la cual es mayor a la tasa de referencia del 75%; por lo cual por este indicador también se acepta.

En relación al indicador ROI nos da un valor considerable del 483%, expresando el mismo que por cada peso invertido recibe \$4,83. Este valor también indica la aceptación del proyecto.

Por último, al revisar el objetivo general propuesto por el proyecto de lograr una rentabilidad 19,5%; la rentabilidad una vez puesto en marcha el proyecto y con el resultado de diciembre de 2025, el porcentaje asciende al 20,10%, levemente más positivo que el proyectado.

Inversión a realizar	-\$ 47.876.482,00	Rentabilidad 2025	20,10%				
Flujo del período 1	31.096.179	Rentabilidad 2021	15,91%				
Flujo del período 2	61.202.868	Diferencia	4,18%				
Flujo del período 3	91.042.019						
VAN	6.864.805	Inflación (REM)	2022	2023	2024	2025	
TIR	87%		103%	91%	67%	50%	
		Impuesto a las ganancias		30%			
		Tasa de referencia plazo fijo EN		75%			
ROI							
Beneficios	183.341.066						
Costos	-47.876.482						
ROI	483%						

En la siguiente tabla se muestra el flujo de fondos proyectado para Naranja y los valores que asume año a año, durante el tiempo que dura el proyecto.

Cash Flow de Naranja					
	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos por servicios	\$ 33.360.452	\$ 67.721.718	\$ 81.733.107	\$ 136.330.823	\$ 204.496.235
Egresos directos por servicios	-\$ 7.477.450	-\$ 15.179.224	-\$ 28.916.421	-\$ 48.232.590	-\$ 72.348.885
Plan de acción 1			\$ 3.386.086	\$ 12.259.966	\$ 20.449.623
Plan de acción 2			\$ 1.445.821	\$ 2.411.629	\$ 3.617.444
Ingresos netos por servicios	\$ 25.883.002	\$ 28.548.951	\$ 57.648.594	\$ 102.769.829	\$ 148.979.529
Ingresos por financiación	\$ 52.682.186	\$ 106.944.838	\$ 203.729.916	\$ 339.821.499	\$ 509.732.249
Egresos por financiación	-\$ 13.659.411	-\$ 27.728.604	-\$ 52.822.991	-\$ 88.108.749	-\$ 132.163.124
Ingresos netos por financiación	\$ 39.022.775	\$ 79.216.233	\$ 150.906.924	\$ 251.712.750	\$ 377.569.125
Resultado neto por inversiones transitorias	\$ 336.488	\$ 683.071	\$ 1.301.250	\$ 2.170.484	\$ 3.255.726
Total de ingresos operativos	\$ 65.242.265	\$ 108.448.255	\$ 209.856.767	\$ 356.653.063	\$ 529.804.380
Cargos por incobrabilidad	-\$ 7.932.904	-\$ 16.103.795	-\$ 30.677.730	-\$ 51.170.453	-\$ 76.755.680
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad	\$ 57.309.361	\$ 92.344.460	\$ 179.179.038	\$ 305.482.610	\$ 453.048.701
Gastos de personal	-\$ 11.526.109	-\$ 23.398.001	-\$ 46.801.852	-\$ 78.065.489	-\$ 117.098.234
Impuestos y tasas	-\$ 10.252.580	-\$ 20.812.737	-\$ 39.648.265	-\$ 66.133.306	-\$ 99.199.958
Gastos de publicidad	-\$ 850.435	-\$ 1.726.383	-\$ 3.288.760	-\$ 5.485.651	-\$ 8.228.477
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	-\$ 3.145.563	-\$ 6.385.493	-\$ 12.164.364	-\$ 20.290.159	-\$ 30.435.239
Otros egresos operativos	-\$ 5.344.988	-\$ 10.850.326	-\$ 20.669.870	-\$ 34.477.344	-\$ 51.716.016
Plan Accion 1			\$ 1.172.884	\$ 1.520.424	\$ 1.520.424
Plan Accion 2			\$ 10.119.380	\$ 11.646.456	\$ 11.646.456
Plan Accion 3			\$ 3.513.476	\$ 3.118.491	\$ 3.618.491
Total egresos operativos	-\$ 31.119.675	-\$ 63.172.940	-\$ 107.767.371	-\$ 188.166.578	-\$ 289.892.552
Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades	\$ 26.189.686	\$ 45.275.315	\$ 71.411.667	\$ 117.316.032	\$ 163.156.148
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	-\$ 52.628	-\$ 106.835	-\$ 203.520	-\$ 339.472	-\$ 509.208
Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda	-\$ 11.962.464	-\$ 24.283.802	-\$ 26.785.034	-\$ 29.543.892	-\$ 32.586.913
Resultado antes del impuesto a las ganancias	\$ 14.174.594	\$ 20.884.678	\$ 44.423.113	\$ 87.432.668	\$ 130.060.028
Impuesto a las ganancias	-\$ 5.054.028	-\$ 6.265.403	-\$ 13.326.934	-\$ 26.229.800	-\$ 39.018.008
Resultado neto del ejercicio	\$ 9.120.566	\$ 14.619.275	\$ 31.096.179	\$ 61.202.868	\$ 91.042.019

Premisas generales:					
1. El aumento de ingresos son incrementales, el primer año sera del 5%, 15% y 15%					
2. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (Anexo 5)					
3. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA					
4. Se toma como referencia los estados financieros del año 2021					
5. La empresa se financia con recursos propios					
Objetivo general: Lograr la rentabilidad un 19% para diciembre de 2025					
Plan de Acción 1: Aumentar los ingresos un 35% para 2025-					
Los ingresos aumentan en proporción como aumenta la cantidad de clientes y tarjetas emitidas					
Plan de Acción 2: Disminuir los costos operativos en un 15% para 2023					
Los costos por servicios disminuyen a una razón del 5% anual					
Plan de Acción 3: Profesionalizar al 90% del personal					
El personal es un factor importante y su capacitación es fundamental para desarrollar el proyecto					

Con todo lo expresado, podemos determinar que el proyecto a nivel cuantitativo es viable sumado a ello y haciendo consideraciones a nivel cualitativo es también potable ya que aporta al medio ambiente un valor agregado.

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

Naranja nació como una empresa con especial valor hacia el cliente y su personal, su crecimiento fue exponencial y pudo atravesar grandes desafíos de entornos turbulentos a lo largo de su vida. A lo largo del reporte de este caso se realizó el análisis del entorno macro y micro, donde se pudo encontrar oportunidades y amenazas que crean oportunidades para la empresa; del análisis interno se determinó las fortalezas que pueden impulsar el crecimiento y debilidades que se debe atender para facilitar nuevas posibilidades. De la investigación que se hizo del mercado se pudo establecer la proyección en que puede incrementar las ventas y la porción del mercado que puede seguir ganando.

De todos estos análisis se observa que uno de los principales inconvenientes que debe enfrentar la empresa está asociado a su estadio como empresa madura, sumado a esta las nuevas formas de comercialización y los nuevos instrumentos financieros, como los cambios en los valores de los consumidores han dado un nuevo giro a este tipo de industria, donde la rentabilidad no sólo se asocia a la venta sino también al cuidado del ambiente y sumar positivamente a la sociedad. Por ello y con el propósito de seguir logrando el objetivo de ser la empresa número uno en innovación es que se propuso la implementación de la Planificación Estratégica, con visión en la estrategia de diferenciación transformando la imagen de Tarjeta Naranja en empresa de Triple Impacto con la reutilización de las tarjetas vencidas, para realizar procesos de reutilización del material ya sea obteniendo nuevos plásticos y promocionando la nueva tarjeta digital; de esta manera se reducen los costos, incrementando la rentabilidad y disminuye el impacto en el ambiente aportando a un beneficio mayor socialmente..

Con todo lo expuesto y sustentando esta propuesta en las variables cuantitativas favorables, se trata de una inversión con proyección al futuro que se aproxima, reduciendo costos, transformando el material que en apariencia se descarta para ser reutilizado, logrando

captar a aquellos clientes que son atraídos por empresas que cuidan el medio ambiente, obteniendo beneficios en cuanto a ingresos, logrando mayor porción del mercado.

Por la limitación del tiempo y de recursos, sobre cuestiones que pueden aportar positivamente en el desarrollo de Naranja, es que se hacen recomendaciones relacionadas a la implementación del Cuadro de Mando integral como herramienta de gestión, planificación y control, desarrollando la comunicación y la relación de causa efecto de la estrategia llevada a nivel de acciones operativas, donde el personal puede involucrarse aún más con responsables e indicadores de mayor claridad para el mismo.

Por otro lado, la propuesta podría expandirse a nivel internacional, como también podría Naranja comenzar a ser proveedor a otras empresas, ofreciendo el servicio de emisión de tarjetas recicladas.

BIBLIOGRAFIA

- A. (2021, 11 junio). *Una ley para la nueva economía: Beneficio e Interés Colectivo*. infobae. Recuperado 1 de Setiembre de 2022, de <https://www.infobae.com/opinion/2021/06/11/una-ley-para-la-nueva-economia-beneficio-e-interes-colectivo/>
- A. (2022, 11 abril). *Por la alta inflación crece la cautela de los consumidores y se frenaron las operaciones con tarjetas de crédito*. infobae. Recuperado 29 de Julio de 2022, de <https://www.infobae.com/economia/2022/04/11/por-la-alta-inflacion-crece-la-cautela-de-los-consumidores-y-se-frenaron-las-operaciones-con-tarjetas-de-credito/>
- Clarín.com. (2022, 30 enero). *Página no encontrada*. Recuperado 1 de Setiembre de 2022, de https://www.clarin.com/economia/cambio-habito-debito-cash-pagan-argentinos-post-pandemia_0_010aXxx8qG.htm
- Comunicarse. (2020, 19 junio). *El plástico reciclado llega a las tarjetas de crédito y débito*. Comunicarse. Recuperado 30 de Agosto de 2022, de <https://www.comunicarseweb.com/noticia/el-plastico-reciclado-llega-las-tarjetas-de-credito-y-debito>
- Editorial La República S.A.S. (2021, 3 agosto). *Las tarjetas bancarias ahora tienen objetivos ambientales, estas son algunas iniciativas*. Diario La República. Recuperado 30 de Agosto de 2022, de <https://www.larepublica.co/especiales/especial-responsabilidad-social-empresarial/las-tarjetas-bancarias-ahora-tienen-objetivos-ambientales-estas-son-algunas-iniciativas-3195097>

Ferreya, L. (2021, 24 noviembre). *Con 2022 en el horizonte las empresas apuestan fuerte a la sustentabilidad*. Ferreyra. Recuperado 30 de Agosto de 2022, de

<https://www.ambito.com/ambito-biz/sostenibilidad/con-2022-el-horizonte-las-empresas-apuestan-fuerte-la-sustentabilidad-n5322839>

Martín, L. (2022, 21 abril). *Los cambios que tendrán las tarjetas de crédito en 2022*.

AS.com. Recuperado 30 de Agosto de 2022, de:

https://as.com/diarios/2022/04/21/actualidad/1650524281_815780.html

Meaños, F. (2022, 1 agosto). Desde hoy será más caro financiarse con la tarjeta de crédito, tanto en pesos como en dólares. *Infobae*. Recuperado 5 de setiembre de 2022, de

<https://www.infobae.com/economia/2022/08/01/desde-hoy-sera-mas-carro-financiarse-con-la-tarjeta-de-credito-tanto-en-pesos-como-en-dolares/>

Ministerio de Hacienda, Presidencia de la Nación (2019). *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera*. Recuperado de:

<https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/estrategia-nacional-inclusion-financiera.pdf>

Marcelo Bastante (2020). *Estudio Fintech 2020 Ecosistema Argentino*. Recuperado de: <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-Ecosistema-Argentino.pdf>

Moreno, J. y Lava, M. (2020). *Investigación y estudio de regulación comparada - Fintech*.

Recuperado de: <https://camarafintech.com.ar/>

Chiavenato, I. (2017, 13 junio). *Planeación estratégica*. Editorial McGraw-Hill.

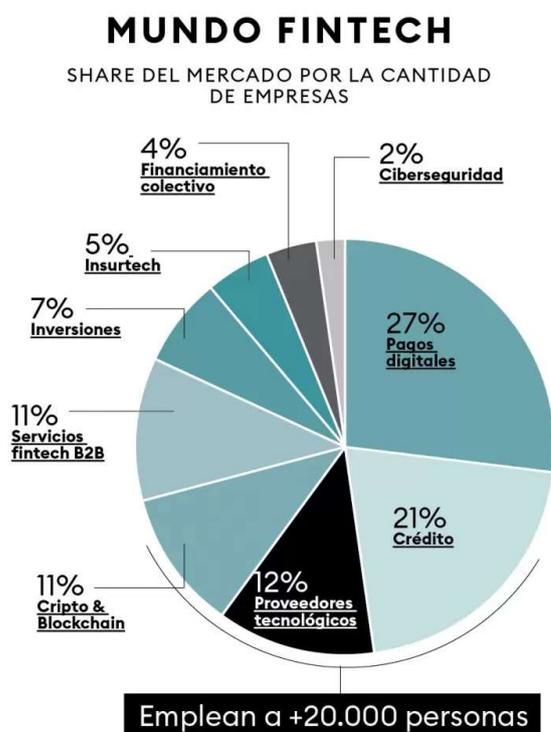
Robbins, S. P., Coulter, M. & Robbins, S. (2014, 1 Enero). *Administración* (12.^a ed.).

Pearson Educación. <https://978-607-32-2767-4>

Sapiro, A. & Obón, P. (2017, 1 enero). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. McGraw-Hill Education.

ANEXO

Anexo 1



Anexo 2

Análisis FODA

El análisis FODA es un análisis de la situación de la empresa se identifica y evalúa el de la empresa frente a sus principales competidores y frente al mercado en general, a la vez que se detecta debilidades y fortalezas internas.

Fortalezas la trayectoria, marcándola como una empresa madura, el desarrollo continuo de avances tecnológicos, clima laboral amigable y con desarrollo personal y profesional, diseño de comunicación e información amigable para los clientes, buen servicio, servicios diferenciales, presencia en las redes, valora a todos los colaboradores tanto internos como externos.

Oportunidades provienen del macro y micro entorno y le dan un impulso hacia un nuevo futuro de crecimiento, esto se puede observar en la importancia que hoy se da a la ecología, leyes que impulsan a un determinado tipo de empresas de triple impacto que marcarán la diferencia en el futuro El crecimiento del sector por cambios de la forma de consumo.

Debilidades se relaciona más una percepción a futuro de cómo gestionar y visionar cambios. Los gastos relacionados con los plásticos de las tarjetas y los softwares que hacen que el margen de rentabilidad sea inferior a lo que podría obtener si lo diseñan dentro de la organización o si pudieran modificar la materia prima de los plásticos. Otro es alta dependencia de la presidencia en la toma de decisiones. Crecimiento de planes que generan pérdida o rentabilidad muy baja.

Amenazas. Desde el entorno externo se manifiestan situaciones que pueden amenazar su ambiente, poniendo en riesgo a la organización. Los cambios en la tecnología relacionado con la forma de operar en las transacciones comerciales, la inserción de nuevos competidores.



EMISIÓN INSTANTÁNEA DE
TARJETAS FINANCIERAS

**Impresora de emisión
instantánea Sigma DS4**



EMISIÓN INSTANTÁNEA DE
TARJETAS FINANCIERAS

**Impresora de emisión
instantánea Sigma DS4**

¿Cuánto gana un Operador De Máquinas? El sueldo nacional promedio de un Operador De Máquinas es de **\$109.673** en Argentina.

<https://www.glassdoor.com.ar> › Sueldos › operador-de-m...

Sueldo: Operador De Máquinas (Noviembre, 2022) - Glassdoor

Anexo 5

En lo que respecta a la parte del presupuesto que se destina a capacitaciones, Porchetto informa que, en promedio, las Pymes destinan **\$300.000 al año** para formación IT y detalla que, si se toma como referencia que se suelen dictar a grupos de entre 5 y 6 personas, el presupuesto por empleado ronda los **\$50.000 anuales**.

Si bien es poco comparado con el promedio de u\$s700 (casi **\$120.000**) por persona que se dedican a ese fin en otros países del mundo, "en relación de lo que era hace unos años, creció mucho". Y asegura que esta tendencia se debe a que las empresas empiezan a comprender que el hecho de tener talento IT propio las hace "más adaptables a los cambios tecnológicos que sufre la industria en la que se desempeñan y el mundo de los negocios en general". (Iprofesional, 2021)

En base a esta información se actualiza el valor en función de la inflación que ronda en un 100,3%, lo que equivale a un \$100150, anuales por empleado.

Sueldos para Capacitador Argentina

Descripción general **Sueldos** Entrevistas Trayectoria profesional

Sueldos para Capacitador en Argentina

 Confianza muy alta

\$ 95.820 /mes

Sueldo base promedio

56 sueldos



Remuneración adicional en efectivo [Ⓢ]

Promedio: **\$ 134.939** Intervalo: \$ 16.679 - \$ 600.000

Anexo 5

Estado de Resultados Condensado		
Por los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2021 y 2020		
Cifras expresadas en moneda homogénea al cierre del período en miles de pesos		
	31.12.2021	31.12.2020
	En miles de pesos	
Ingresos por servicios	33.360.452	31.257.970
Egresos directos por servicios	(7.477.450)	(7.603.961)
Ingresos netos por servicios	25.883.002	23.654.009
Ingresos por financiación	52.682.186	33.932.644
Egresos por financiación	(13.859.411)	(7.668.987)
Ingresos netos por financiación	39.022.775	26.263.657
Resultado neto por inversiones transitorias	336.488	3.674.004
Total de ingresos operativos	65.242.265	53.591.670
Cargos por incobrabilidad	(7.932.904)	(7.651.042)
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad	57.309.361	45.940.628
Gastos de personal	(11.526.109)	(11.601.832)
Impuestos y tasas	(10.252.580)	(7.939.550)
Gastos de publicidad	(850.435)	(917.494)
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	(3.145.563)	(2.730.888)
Otros egresos operativos	(5.344.988)	(6.975.356)
Total egresos operativos	(31.119.675)	(30.164.920)
Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades	26.189.686	15.775.708
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	(52.628)	(39.838)
Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda	(11.962.464)	(7.775.586)
Resultado antes del impuesto a las ganancias	14.174.594	7.960.284
Impuesto a las ganancias	(5.054.028)	(2.955.087)
Resultado neto del ejercicio	9.120.566	5.005.197
Resultado por acción		
Utilidad básica y diluida por acción	3.230	1.772

Simulador Plazo Fijo en Pesos

Canal	Sucursal	Electrónico o Web
Plazo	365 días	365 días
Capital	\$7.000.000	\$7.000.000
Intereses ganados	\$5.250.000,00	\$5.250.000,00
Monto total	\$12.250.000,00	\$12.250.000,00
TNA	75,00%	75,00%
TEA	75,00%	75,00%

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM sep-22)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM sep-22)	Dif. con REM anterior*
2022	var. % i.a.; dic-22	100,3	+5,3 (7)	100,1	+4,9 (17)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	94,1	+3,5 (7)	95,2	+5,3 (7)
2023	var. % i.a.; dic-23	90,5	+6,4 (7)	91,3	+6,1 (15)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	72,7	+0,3 (1)	75,5	-0,1 (1)
2024	var. % i.a.; dic-24	66,8	+3,7 (8)	72,2	+4,5 (9)

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (sep-22)