

Universidad Siglo 21



TRABAJO FINAL DE GRADO

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

“IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN
LA EMPRESA NARANJA S.A. CON LA ESTRATEGIA DE
DIFERENCIACIÓN”

Universidad Siglo 21

Orellano Lorena

DNI: 30802508

Legajo: VADM12125

Tutor: Vittar, Carlos

Mendoza, Argentina

Resumen

El presente trabajo final de grado está basado en la empresa Naranja S.A., la cual opera actualmente dentro de la industria financiera. Debido a la crisis que afecta al mundo entero y teniendo en cuenta la complicada situación económica del país, cada vez hay más personas que deciden realizar las transacciones con tarjetas y no llevar dinero con ellos, o realizar transacciones a través de las plataformas virtuales.

Es por esto que se propone aplicar la planificación estratégica aprovechando la posición, trayectoria y experiencia que la empresa tiene en el rubro donde opera. La propuesta consiste en utilizar una estrategia competitiva de diferenciación. Para ello, se plantea desarrollar un nuevo segmento de mercado; puntualmente apunta a los jóvenes de 18 a 25 años que aún no están bancarizados. De esta manera la empresa puede aumentar su rentabilidad y mejorar también el posicionamiento de la empresa frente a sus rivales, generando así una nueva ventaja competitiva.

Luego de analizar la empresa, el sector donde se desenvuelve, la demanda del mercado y los posibles escenarios, se realiza una propuesta superadora desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo, la cual tiene un impacto positivo en la misma, aportando al cumplimiento de su misión y visión.

Palabras claves: Planificación estratégica - Diferenciación - Desarrollo de Mercado – Jóvenes – Fintech

Abstract

This final degree project is based on the company Naranja S.A., which currently operates within the financial industry. Due to the crisis that affects the entire world and taking into account the complicated economic situation in the country, there are more and more people who decide to carry out transactions with cards and not carry money with them, or to carry out transactions through virtual platforms.

That is why it is proposed to apply strategic planning taking advantage of the position, trajectory and experience that the company has in the field where it operates. The proposal consists of using a competitive differentiation strategy. For this, it is proposed to develop a new market segment; specifically, it targets young people between the ages of 18 and 25 who are not yet banked. In this way the company can increase its profitability and also improve the position of the company against its rivals, thus generating a new competitive advantage.

After analyzing the company, the sector where it operates, the market demand and the possible scenarios, an outstanding proposal is made from the qualitative and quantitative point

of view, which has a positive impact on it, contributing to the fulfillment of its mission and vision.

Keywords: Strategic planning - Differentiation - Market Development - Youth – Fintech

INDICE

Introducción	5
Capítulo I. Análisis de situación	7
Político:	7
Económico:	8
Sociocultural:	8
Tecnológico:	9
Ecológico:	10
Legal:	10
Cinco fuerzas de Porter:	11
Poder de Negociación de los Clientes:	11
Poder de Negociación de los Proveedores:	11
Amenaza de nuevos competidores:	12
Amenaza de Productos Sustitutos:	12
Rivalidad entre los competidores	13
Análisis Interno	13
Cadena de Valor	13
Actividades de apoyo	13
Infraestructura	13
Gestión de Recursos Humanos	14
Desarrollo tecnológico	14
Compras	15
Actividades primarias	15
Logística interna	15
Operaciones	15
Logística Externa	16
Marketing digital	16
Servicios	16
Matriz FODA	17
○ Fortalezas:	17
○ Oportunidades:	18
○ Debilidades:	18
○ Amenazas:	18
Matriz BCG	19
○ Producto estrella	19
○ Producto Vaca	19

	4
○ Producto Perro	19
Capítulo II. Marco Teórico	20
○ Estrategias competitivas	21
○ Estrategia corporativa de crecimiento- Desarrollo de nuevos mercados	21
Capítulo III. Diagnóstico y discusión	22
Capítulo IV: Propuesta	23
Propuesta de aplicación	23
Planteamiento de Objetivos	23
Objetivo General	23
Objetivo Específico	24
Alcance	25
Planes de acción	25
Presupuesto	30
Diagrama de Gantt	31
Capítulo V Conclusión	32
REFERENCIAS	34
ANEXOS	35

Introducción

El presente reporte de caso, dentro del marco de la universidad Siglo 21 y la carrera Licenciatura en Administración, se realiza sobre la empresa Naranja; la cual desarrolla su actividad dentro de la industria Financiera.

El comienzo de esta empresa se remonta a 1969 cuando dos profesores de educación física, David Ruda y Gerardo Asrim, deciden fundar la casa de deporte Salto 96. Aquí empiezan a moverse las primeras cuentas corrientes y ellos empiezan a entregar tarjetas de identificación a sus clientes.

El 1985 cuando ellos dos deciden crear Tarjeta Naranja y se despliega una red de comercios que la incorporan como medio de pago siendo así una tarjeta de crédito fundada en Córdoba.

Para el año 1995, el Banco Galicia accede como accionista y se acelera la expansión en todas las regiones del país. Entre 1998 al 2005, se concreta una alianza con Visa y los titulares comienzan a usar su plástico en todo el mundo. Inmediatamente, llegan las alianzas con MasterCard y American Express, y se activa el proceso de crecimiento permitiendo que los titulares de esta tarjeta tengan la posibilidad de utilizarla en todo el mundo y no solo en Argentina.

A partir del año 2017, cambia la identidad de la compañía y pasaron a llamarse Naranja apuntando a la innovación y transformación digital. Finalmente, en el 2019 inauguran las primeras Sucursales del Futuro y celebran el lanzamiento de su Fintech Naranja X, para así dar un brinco al futuro de los nuevos negocios digitales.

Naranja está entre las tres tarjetas más significativas de la Argentina en términos de facturación, con \$ 5700 millones en 2014 (lo que representa el 10 % del total). En relación a la industria, esta empresa se encuentra dentro del sector que brinda servicios financieros contando con más de 4,5 millones de clientes (personas y comercios amigos) y un total de 9.000.000 de tarjetas activas. En Argentina, el consumo de tarjetas de crédito es de un 35% de la población y del cual un 19% de los usuarios utiliza Naranja. En su mayoría, esta tarjeta abarca un público de entre 35 y 54 años y teniendo en cuenta sus consumos, los gastos generales y de mercado son las principales compras. Naranja es utilizada por personas a lo largo de toda la Argentina y gracias sus alianzas con empresas internacionales, también es utilizada en el resto del mundo.

Posee dos tipos de clientes, por un lado, encontramos a las personas, con 18 años puede ser titular de una tarjeta de crédito (a esta tarjeta la poseen principalmente aquellas personas de nivel socioeconómico medio). Por otro lado, encontramos los comercios amigos con un total de 239.000, entre los cuales podemos destacar: Movistar, Wal-Mart, Aerolíneas Argentinas, entre otros. Finalmente, en Visa están emitiendo mensualmente más tarjetas que todos los bancos juntos de Argentina.(Canvas 2022, tarjeta Naranja)

Teniendo en cuenta el presente contexto de Naranja, y lo investigado y analizado podemos detectar que Naranja está perdiendo clientes, y disminuyen sus ventas, esto se debe a una alta tasa de interés en comparación a la competencia, productos con baja o nula rentabilidad y una gran cantidad de morosos, no adapta rápido su tecnología, entre otras, esto afecta la rentabilidad de la empresa. Gracias a que la misma está bien

posicionada en el mercado financiero y que está implementando y comenzó a adoptar nuevas tecnologías digitales como lo es la Fintech Naranja X, es que se plantea mejorar la experiencia de sus clientes y ampliar la oferta de productos y servicios. Por este motivo, el objetivo del presente documento es definir una planificación estratégica para que Naranja X de Naranja logre aumentar tanto su cartera de clientes como su rentabilidad. Para ello, se buscará diseñar una estrategia corporativa de crecimiento en conjunto a una estrategia competitiva de diferenciación de un producto o servicio ofrecido mediante la plataforma Fintech, apuntando a incorporar un nuevo segmento de personas entre 18 a 35 ya que es el sector que aún no ha adquirido o lo hace en menor medida nuestros productos. En los tiempos que corren debido a la rápida evolución es importante potenciar los productos basados en la tecnología como lo es la App Naranja X y ganar mercado a la competencia bancaria y a las Fintech como Mercado Pago, Ualá, etc.

A continuación, se menciona que es una planificación estratégica y se analizarán algunos antecedentes de empresas con ciertos productos y servicios ofrecidos que pueden ayudar a complementar a Naranja X para cumplir su objetivo de evolución digital.

Según Peter Drucker, es el proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) empresariales sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolos con las expectativas mediante la retroacción sistemática organizada. (Omar R.: "*Planificación Estratégica*" en Contribuciones a la Economía, enero 2005).

El primer antecedente es de Banco Santander quien aplica la planeación estratégica y trabaja sobre tres estrategias: *One Santander*: Nuestro objetivo es crear un banco más eficiente, rentable y sostenible. Este proyecto incluye la mejora del servicio a los clientes, nuestra estrategia omnicanal, y un modelo operativo común en cada región. *PagoNxt*: Nuestra plataforma tecnológica común que unificará todos los pagos de los clientes de Santander. *Digital Consumer Bank*: Combinación de nuestros negocios de auto y consumo, creado a partir de la tecnología de Openbank – el banco 100% digital de Santander – para acelerar la transformación tecnológica de nuestro negocio de financiación al consumo para mantener su elevada rentabilidad y crecimiento.

El segundo antecedente es UALA, una Fintech que en 4 años logro crecer rápidamente en la industria. “Nuestro foco es tan simple y tan difícil como hacer exactamente lo que nos piden nuestros usuarios. Nada más y nada menos. Nosotros hacemos exactamente lo que quieren nuestros usuarios: tener una tarjeta que sea global, que puedas crear cuotas, cobros radicalmente más baratos, y hace 6 meses nos empezaron a pedir QR entonces ahora hicimos uno que es más abierto y 100 por ciento interoperable, con una comisión más baja que la competencia” Pierpaolo Barbieri, fundador de Ualá (El cronista, 2022).

Capítulo I. Análisis de situación

Las causas que se han podido determinar para abordar el estudio de este caso provienen del impacto que han provocado la variación en las tasas de interés influenciadas por la crisis económica tanto nacional como internacional, como así también el desarrollo veloz de nuevas tecnologías produciendo cambios en la manera de consumir y la forma de los medios de pagos utilizados; esto tuvo como efecto, las primeras en un alto grado de morosidad de los clientes, las segundas impactando en menos rendimiento de los productos comercializado, deficiencia de los recursos, produciendo resultado directo en la baja de clientes y disminución de ventas dando como resultado la problemática principal en la que se enfoca este trabajo que es la pérdida de la rentabilidad de Naranja. (Anexo 1)

Se realiza un análisis del entorno de la organización en que está inmersa tanto en el Macroentorno a través de la herramienta PESTEL y el Microentorno a través del análisis de la industria con las 5 Fuerzas de Porter y por último se analiza la organización internamente en todos sus aspectos a través de la Cadena de Valor, con el objeto de poder aportar información para la propuesta de posibles soluciones a la problemática que rodea hoy a Naranja.

P.E.S.T.E.L.

Político:

El Gobierno nacional logró cerrar con el FMI un acuerdo que permitirá al país refinanciar los compromisos asumidos en el fallido programa Stand By de 2018 que presentaba vencimientos concentrados principalmente en los años 2022 y 2023. Este proceso será acompañado por políticas de precios e ingresos que contribuirán a anclar expectativas en pos de una desinflación gradual junto a una continuidad de la recuperación de los ingresos reales.

Asimismo, se apunta a una reducción gradual del déficit fiscal, consistente con un crecimiento moderado del gasto en términos reales con el objetivo de apuntalar la recuperación económica en curso, al tiempo que se fortalecen el crédito y la moneda nacional (Argentina.gob, 2022).

El Banco Central emitió una comunicación el 26-11-2021 en la que les prohíbe a las entidades financieras y no financieras emisoras de tarjetas de crédito financiar en cuotas las compras efectuadas mediante tarjetas de crédito de sus clientes –personas humanas y jurídicas– de pasajes al exterior y demás servicios turísticos en el exterior (tales como alojamiento, alquiler de auto, etc.), ya sea realizadas en forma directa con el prestador del servicio o indirecta, a través de agencia de viajes y/o turismo, plataformas web u otros intermediarios. Consultados por el Banco Central si se trataba de un nuevo cepo cambiario, para frenar la salida de divisas por la vía del turismo de argentinos que quieren viajar al exterior, los voceros aclararon que -aunque no lo dicen en la resolución- las personas podrán seguir comprando pasajes al exterior financiados. Pero el financiamiento surgirá de la tasa de interés que cobre la tarjeta por la parte del resumen de gastos que no se pague

al vencimiento. Es decir, el usuario deberá elegir cómo financiarse, en función de los intereses que cobre la tarjeta de crédito y que se informa en el resumen de gastos (Clarín, 2021).

Esta información impacta sobre las operaciones de la empresa, ya que produce una retracción en los ingresos

Económico:

La actividad económica se ha recuperado más rápido de lo esperado, con un incremento del 10,3% del PIB en 2021, luego de una caída de 9,9% en 2020 en el marco de la crisis desatada por la COVID-19. A fines de 2021, la economía superaba en un 5% el nivel de actividad anterior a la pandemia. Sin embargo, la economía sigue mostrando desbalances macroeconómicos. La emisión monetaria para financiar el déficit fiscal contribuyó a acelerar la tasa de inflación, que a febrero de 2022 se encontraba en 52,3% anual (Banco Mundial, 2022).

El desempleo alcanzó al 7 % de la población argentina en el cuarto trimestre del año pasado, con una bajada de 1,2 puntos porcentuales respecto al tercer trimestre de 2021 (Trabajo Economía, 2022).

Las operaciones con tarjetas de crédito en pesos, de acuerdo a los últimos datos informados por el Banco Central, registran un saldo de \$ 1.404.116 millones, lo cual significa un aumento de un 4,5% respecto al cierre del mes pasado, unos \$ 60.082 millones por encima de marzo pero por debajo de la inflación esperada (ipofesional, 2022).

El crecimiento interanual, llegó al 43,8%, tampoco alcanzó los niveles de la inflación del período. "El incremento de los índices de inflación, motivan a un sector de los consumidores a adelantar sus compras, sobre todo utilizando las ofertas de cuotas "sin interés", tratando de ganarle la "carrera" a los aumentos de precios, por tal motivo veremos un mayor dinamismo en el rubro en estos meses. Es importante también que la tasa que autoriza el BCRA para estas operaciones, se mantenga en línea con el incremento del costo del dinero para las Entidades Financieras, para que las mismas mantengan las ofertas de financiamiento", aseguró Guillermo Barbero, socio de First Capital Group (ipofesional, 2022).

Sociocultural:

La situación social no es muy buena, existe mucha pobreza, familias que acuden a comedores y se subsidian con planes por la falta de empleo. La pandemia Covid-19, Argentina aumento la pobreza y la situación social es crítica, por lo que el Gobierno debe intervenir. La cantidad de ocupados llega a 12,6 millones de personas y la de desempleados llega a 0,9 millones, el mencionado 7%.

El gobierno implemento medidas para tratar de sostener la economía en situación de pandemia; La tarjeta alimentaria, para la asistir a madres con hijos en situación vulnerable, créditos no bancarios, planes sociales y de primera infancia y los planes para Ni-Ni.

La Pandemia, el encierro y la falta de empleo no fueron buenas para las financieras ya que la gente no podía trabajar, bajo su ingreso y se le dificulto realizar comprar o pagar deudas. Pero esto abrió una puerta a las

tecnologías ya que ante la imposibilidad de salir realizaban las operaciones a través de sus celulares evitando el contacto con las demás personas. Y muchos aun hoy siguen eligiendo las plataformas digitales para sus transacciones desde la comodidad de su hogar.

El 22% de las personas que accedieron, en el último año, a un primer producto de crédito lo hicieron a través de compañías financieras de base tecnológica. Así lo muestra un estudio realizado por Equifax Argentina y la Cámara Argentina de Fintech.

Las compañías Fintech se posicionaron así como las más elegidas entre los nuevos demandantes de crédito. En orden de magnitud, le siguieron las tarjetas de crédito (14,2%); bancos públicos, mixtos o privados de segunda línea (12,9%); financieras (11,8%); bancos provinciales o municipales (10,5%); bancos de primera línea (9,4%); y retails (8,6%). El 40,2% que adopta a las fintech tiene entre 36 y 50 años, seguido por el segmento de quienes tienen entre 26 y 35 (30%), los mayores de 51 (23,3%) y los que tienen entre 18 y 25 años (6.5%)(El Cronista, 2021).

Tecnológico:

La economía colaborativa, el *Blockchain*, la ciberseguridad o la digitalización en las tareas administrativas son solo algunas tendencias en las finanzas para el 2022. Las tendencias en tecnología que revolucionarán el sector financiero. Aproximadamente, el 48% de las empresas del sector bancario han decidido incorporar mejoras relacionadas con la transformación digital. El objetivo es que los clientes puedan usar estas soluciones digitales en sus cuentas bancarias. De hecho, el sector *fintech* se encuentra en una fase boyante en cuanto a crecimiento.

A continuación, enumeramos algunas tendencias en tecnología financiera que van a cobrar especial relevancia en este próximo año 2022.

La economía de las API: Esta solución permite que estas interfaces de programación puedan generar nuevos servicios y conectar a los usuarios. Concretamente, la economía de las APIs sirve para que una empresa se convierta en una plataforma.

Sistemas de consolidación financiera: Otro recurso que cobra especial interés para medir la solvencia y liquidez de una empresa o facilitar la toma de decisiones ante una inversión. Hay sistemas financieros como Prophix que sirven para mejorar el rendimiento corporativo en las empresas gracias a la automatización del trabajo

Consultoría personalizada por IA: La Inteligencia Artificial (IA) está transformando nuestras vidas, pero también, lo ha hecho en materia económica. Es capaz de ofrecer ventajas competitivas en la mayoría de los sectores. Por ejemplo, contar con un asistente virtual que interactúe con el cliente y le ayude a resolver sus dudas. Asimismo, también se puede simular un escenario para optimizar la toma de decisiones de forma más acertada. De hecho, el sector financiero fue uno de los pioneros al implementar la tecnología financiera o *fintech* para mejorar la experiencia del usuario y generar mayor número de ingresos.

Mayor inversión en protección de datos y privacidad: Uno de los mayores retos a los que se enfrentan la mayoría de las empresas tiene que ver con la ciberseguridad. Actuar frente al ciberdelito y cibercrimen es una prioridad, teniendo en cuenta el número de pérdidas económicas que tienen a diario los negocios por la falta de control y regulación en esta materia.

Tecnología Blockchain aplicada a las finanzas: Este es otro de los aspectos que debemos tratar y que se relacionan con la innovación en las finanzas. Las criptomonedas tienen presencia en el mercado financiero desde hace tiempo, aunque, aún existen muchas lagunas y desconocimiento sobre estas divisas digitales que se utilizan a diario.

En resumen, la innovación digital es parte de nuestra vida diaria, por este motivo, el uso de las tecnologías de la información también se relaciona con el sector financiero de forma eficiente (Go Live Tendencias Tecnológicas, 2022).

Ecológico:

En línea con una tendencia internacional hacia la sustentabilidad del mundo de las finanzas, ya son 20 los bancos argentinos que firmaron el Protocolo de Finanzas Sostenibles. Se trata de un acuerdo marco para la financiación de negocios de triple impacto (económico, social y ambiental).

Este acuerdo, que es de cumplimiento voluntario, se enmarca en una serie de iniciativas como la creación de Bonos Verdes, los principios de Ecuador para la Banca Sostenible, y los índices de sustentabilidad bursátil como el Dow Jones Sustainability Index (Gabriela Ensinck, 2020).

Legal:

Ley 21.526 Ley de Entidades Financieras

Artículo 1 — Quedan comprendidas en esta ley y en sus normas reglamentarias las personas o entidades privadas o públicas —oficiales o mixtas— de la Nación, de las provincias o municipalidades que realicen intermediación habitual entre la oferta y la demanda de recursos financieros.

Artículo 2 — Quedan expresamente comprendidas en las disposiciones de esta ley las siguientes clases de entidades: a) Bancos comerciales; b) Bancos de inversión; c) Bancos hipotecarios; d) Compañías financieras; e) Sociedades de ahorro y préstamo para la vivienda u otros inmuebles; f) Cajas de crédito. La enumeración que precede no es excluyente de otras clases de entidades que, por realizar las actividades previstas en el artículo 1, se encuentren comprendidas en esta ley.

Naranja al ser una fintech es un proveedor no financiero de crédito de acuerdo a las disposiciones del BCRA (Marco Legal del Sistema Financiero Argentino, 2022)

Cinco fuerzas de Porter

Para realizar el análisis del microentorno, se utilizará la herramienta denominada “Las cinco fuerzas de Porter”.

Poder de Negociación de los Clientes:

En la industria financiera hay dos tipos de clientes, Persona física que utilizan la tarjeta y las personas jurídicas (comercios amigos, empresas)

Los clientes cambiaron de hábitos con la pandemia y las transformaciones llegaron al sector financiero. Son inquietos, operan a cualquier hora y se van con quien les ofrezca mejores soluciones, piden mayor digitalización pero, paradójicamente, también atención más personalizada. Congeniar esos dos polos podría ofrecer una ventaja en un mercado con cada vez más competidores.

Existen dos tipos de cambio. Por un lado, hubo modificaciones macro, relacionadas con hábitos, conductas y de socialización y por otro lado, los microcambios son los que llegaron para quedarse. En ese rubro se cuenta la aceleración digital y la mayor virtualidad en la atención al público.

Actualmente los clientes ya se acostumbraron al servicio 24/7. Hoy las empresas tienen que escuchar las demandas del cliente y dar respuesta a las necesidades de los usuarios. Para ello deben avanzar en las competencias tecnológicas, porque si la entidad no ofrece una solución buscada, el usuario la abandonará.

Será necesario tener cada vez una agilidad mayor, porque la competencia en el sector financiero crece día tras día. No solamente las fintech, sino que hay compañías del sector retail o de la economía colaborativa que están pugnando por el market share.

Los cambios traen nuevas oportunidades y las compañías financieras y bancos deberán adaptarse y seducir a los nuevos tipos de clientes escuchando sus necesidades (NBS, 2021).

Con todo lo abordado desde distintas perspectivas el poder de negociación de los clientes es alta, ya que tienen cada vez una mayor cantidad de ofertas con digitalización más evolucionadas, diferenciación en los beneficios que obtienen.

Poder de Negociación de los Proveedores:

Podemos encontrar distintos proveedores. El poder de negociación de los mismos varía dependiendo del tipo de proveedor que sea. Se puede encontrar proveedores de alto poder de negociación como los servicios de Visa, MasterCard, y PayPal, que son los intermediarios entre los comercios y los bancos y facilitan las transacciones online.

Y también proveedores de baja negociación tales como lo que proporcionan materias primas, materiales, equipos, insumos, mano de obra, investigación de mercado, publicidad; por la gran cantidad de oferta en el mercado.

Es importante tener varios proveedores, tener alianzas a largo con algunos de ellos, un buen poder de negociación y buena relación con los mismos ya que son una parte importante en el correcto funcionamiento de la actividad habitual.

Amenaza de nuevos competidores:

La amenaza de nuevos competidores es alta en la industria financiera ya que debido a la pandemia se digitalizaron muchos procesos y hoy en día se eligen por la comodidad y seguridad.

Se produjo una explosión de la industria. Los últimos números que muestra la cámara fintech revelan que son más de 300 las empresas ya creadas y forman parte de la cámara, con más de 15.000 personas trabajando en el sector, Salvador Calógero agregó que este crecimiento, que se fue duplicando año a año y reconoció: "ahora ya empieza a ser un problema, porque la cantidad de gente y de mercado disponible empieza a ser cada vez más competitivo".

-Existen 238 fintech, es decir, casi triplican las 79 entidades (entre bancos y financieras) con licencia del Banco Central.

-En cantidad de usuarios, las instituciones 4.0 poseen 8 millones de cuentas, contra las 71 millones de cajas de ahorro del sistema tradicional (IproUp finanzas 4.0, 2021).

Amenaza de Productos Sustitutos:

Las nuevas empresas financieras digitales proporcionan servicios financieros de menores costos y dan información más detallada a sus usuarios, son más flexibles y se ahorra tiempo. Cada vez son más las fuentes que aparecen y a medida que pase el tiempo la amenaza de productos sustitutos va a seguir creciendo.

Los productos y servicios que ofrecen las distintas entidades del sector financiero, ya que existe alta cantidad de los mismos que pueden sustituir los de la industria solidaria no a unas mismas tasas de interés y beneficios pero si con mayor facilidad de acceso.

Entre ellos se encuentran los ofrecidos por las Entidades de Crédito y ahorro, bancos, cooperativas y todo tipo de entidades financieras, esa diferencia se basa generalmente en los montos que otorgan y las tasas de interés que cobran por los préstamos otorgados. Otros productos sustitutos, informales, los llamados cuentas gotas realizan la misma función pero con menos requisitos para acceder a ellos aunque a mayores tasas de interés y cortos plazos.

Productos Entidades financieras (bancos y Cooperativas): Créditos de estudio, Créditos de consumo, Vehículo, Vivienda, Hipotecario Productos de ahorro, Cuentas de ahorro. Estos cumplen las mismas funciones,

varían sus características beneficios y condiciones. Existe una alta tendencia a que los clientes sustituyan los productos de acuerdo a su facilidad de acceso (Michael Esteban, 2022).

Con lo descripto anteriormente la amenaza de productos sustitutos es alta, por la gran oferta y evolución de la tecnología en cuanto a nuevas formas de realizar transacciones.

Rivalidad entre los competidores

A partir de lo analizado, se puede llegar a la conclusión de que la rivalidad entre los competidores de la industria financiera es alta.

En la Argentina, evolucionan a un mercado cada vez más competitivo, en el que las fintech se esfuerzan por ampliar su oferta de servicios y beneficios. En tanto la billeteras virtuales, contemplan la posibilidad de sumar la compra y venta criptomonedas, de esa manera apuntan a no ceder terreno frente startups (Bloomberg línea, 2022).

Análisis Interno

Cadena de Valor

Actividades de apoyo

Infraestructura

Encabezado por Pablo Asrin y Miguel Ángel Peña, el presidente y vicepresidente de la compañía, por quienes pasan las decisiones más importantes y las ideas más innovadoras; escoltados por Pablo Caputto, Director General.

De este se desprenden distintas direcciones que forman la estructura de la empresa, de cada dirección se articulan diferentes gerencias, con sus áreas, jefes y colaboradores.

Dirección de Operaciones: su principal función es realizar todas las actividades de soporte para la gestión comercial en sucursales. Engloba actividades relacionadas con la administración de personal y Recursos Humanos, con la administración de Finanzas y contabilidad y con la gestión de análisis crediticios

Dirección Comercial: es responsable de los aspectos relacionados con la comercialización de los productos que posee Naranja. Atiende de manera particular a grandes clientes y a los nuevos desarrollos.

Dirección de Sistemas: se ocupa de llevar adelante las actividades para mantener la eficiencia del sistema informático de manera que sea una herramienta segura que posibilite y favorezca la actividad cotidiana de la organización.

Dirección de Seguridad de la Información: Su función principal es proteger y resguardar toda la información de posibles ataques que afecten el funcionamiento de las plataformas, ya sea la de la organización, como también la de los clientes y socios estratégicos (Tarjeta Naranja, 2022).

Gestión de Recursos Humanos

Toda la gestión se basa en los pilares de cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento, que apuntan a lograr mantener sus valores históricos. Estos valores son, Alegría del trabajo, para que las personas se sientan felices en su puesto y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva; Puertas abiertas, siempre hay alguien dispuesto a escuchar y a construir con vos algo nuevo; Mejora continua, con ganas de superarse, de aprender y probar caminos distintos para alcanzar mejores resultados; Pirámide invertida, toda la empresa está puesta al servicio de los clientes, que son el presente y el futuro de Naranja. Para prevenir posibles riesgos a la salud y seguridad de los clientes y colaboradores en las sucursales, cuentan con: servicio de emergencia 24 horas, botiquín de primeros auxilios, plan para asumir contingencias y manual de procedimiento, simulacros de evacuación, auditorías periódicas sobre seguridad de las instalaciones, colaboradores capacitados para asumir roles de asistencia en contingencias específicas, personal de seguridad capacitado conforme a criterios establecidos por Naranja (Canvas,2019).

En el 2019, Naranja llevo a cabo 55.783 horas de capacitación, con un promedio de 20.68 horas por colaborador, lo que demostró un incremento del 76% sobre el 2018. El total invertido en este proceso fue de \$ 22 22.567.000. Ese mismo año, naranja consiguió el segundo puesto en el ranking internacional Great Place to Work, que evalúa y premia los mejores ambientes laborales del país con más de 1000 empleados. Además, implementaron un nuevo instrumento para la medición y gestión del clima laboral, llamada Clima 1 Click, la cual consiste implementar cada tres meses una encuesta del clima. (Naranja, 2019).

Desarrollo tecnológico

La tecnología les permite interactuar con los clientes y la comunidad por diferentes medios, que se suman a la habitual presencia física en las ciudades. Continuará con los proyectos de Evolución Digital, apostando por un paulatino crecimiento de su portfolio de productos y servicios basados en tecnología, a la mejora continua de la experiencia del cliente y la eficiencia en sus costos. Se seguirá extendiendo el proyecto de modernización de sus sucursales llamado “Sucursal del Futuro” en las principales ciudades del país, con una metodología de asistencia persona a persona basada en la tecnología. Además, ¡lanzaré el programa de fidelización Quiero! a todos los clientes Naranja, renovará la oferta comercial del Marketplace Tienda Naranja, y lanzará una nueva propuesta vinculada al turismo. Todos estos proyectos combinan la tecnología con la expectativa de mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia en los costos. A través de NPS, herramienta digital que mide la satisfacción de los clientes, escuchan, conocen y gestionan sus necesidades. 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 digital, con la digitalización de los viajes de clientes: implementaron mejoras para facilitar la creación de cuentas, la gestión de cobranzas a clientes, la suscripción al producto HBO Go, la contratación de seguros (autos, motos y hogar) y la solicitud de préstamos personales a través de canales digitales, con el Marketing digital se emplearon herramientas de cross-selling que permitieron aumentar las ventas de productos como HBO Go, préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales (Naranja, 2019).

Compras

Los proveedores, son parte esencial de la comunidad, son aliados para reproducir el impacto positivo en el entorno. Por eso, desde Naranja, ponen cuidado en su selección (Naranja, 2019). Para ser proveedores, deben cumplir con una serie de requisitos impositivos (IVA, Impuesto a las Ganancias, Ingresos Brutos e Impuestos Municipales), datos de facturación y bancarios. Presentan un formulario, anexando la documentación correspondiente. En el caso de altas de proveedores críticos, asimismo, deben garantizar el respeto de criterios económicos y financieros, de responsabilidad social, prevención de riesgos laborales, gestión medioambiental, respeto de derechos humanos y recursos técnicos. Tienen dos tipos de proveedores: Proveedores de producción, ofreciendo servicios e insumos para el core de la compañía y proveedores de soporte, necesarios para la operatoria de la empresa (Naranja, 2019).

Actividades primarias

Logística interna

Implica recibir, almacenar y gestionar el inventario. En el caso de Naranja, industria financiera, la logística interna se basa en actividades coordinadas entre flujos de información, donde el objetivo es satisfacer las necesidades del cliente lo más rápido posible. Los principales temas que se manejan en esta área son aprovisionamiento, recepción y análisis de datos, acceso a clientes y evaluación tanto de proveedores como de comercios amigos. Dentro de esta se puede ver la política para seleccionar y evaluar a proveedores mediante el Modelo de Gestión y Evaluación de Proveedores el cual permite analizar cada uno de ellos para así efectuar informes de riesgo, auditorías presenciales, evaluaciones de responsabilidad social e indicadores de impacto al medioambiente. Asimismo, desde Naranja promueven un consumo responsable por lo que antes de efectuar cualquier tipo de compra, seleccionan productos que por sus características poseen valor social o ambiental agregado y con respecto a los clientes y la apertura de cuentas para los mismos como un proceso de entrada a la organización la que se optimizó bastante con la nueva mediante la fintech de Naranja X que les permite asociarse 100% online (Naranja, 2019).

Operaciones

Naranja es una compañía financiera, sus operaciones son las actividades con las que la entidad presta sus servicios financieros a sus clientes. La misma se encarga tanto del procesamiento de transacciones de sus

clientes como de la administración y cobro de deudas. En 2019 Naranja paso a ser un ecosistema de soluciones con énfasis en la transformación digital. Para comenzar, esta empresa les da la oportunidad a los titulares a obtener un préstamo en cuotas fijas y en pesos en cualquiera de sus sucursales o vía online. Además, cuenta con la App Naranja, Naranja Online y tienda Naranja para que sus clientes puedan analizar sus estados de cuenta, evacuar dudas y realizar compras en los comercios amigos. Del mismo modo, mediados de 2019 lanzaron al mercado su fintech Naranja X con el objetivo de desarrollar productos digitales de pago, cobro, ahorro, entre otras cosas, para así facilitar y agilizar los trámites de sus clientes y también se benefician pudiendo acceder suscripciones en HBO Go (Naranja, 2019).

Logística Externa

Se refiere a la distribución del producto final a los consumidores, una vez que un usuario decide ser cliente de naranja y abre una cuenta y solicita la tarjeta Naranja, Si pediste que te manden las tarjetas a una sucursal para retirarla en persona, demora 5-6 días hábiles. Si las pediste a tu domicilio, demora 12-16 días hábiles.

El envío de resumen es otro tema de logística que en la actualidad gracias a los avances tecnológicos los mismos usuarios pueden recibirlo a través del mail personal o pueden encontrarlo en la misma plataforma que Naranja X (Naranja x, 2022).

Marketing digital

Se emplearon herramientas de cross-selling que permitieron aumentar las ventas de productos como HBO Go, préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales. Los clientes continuaron migrando hacia los resúmenes de cuentas digitales, totalizando 2 400 000 a fin de diciembre. Durante el año, se agregaron más de 10 nuevos modelos de machine learning a los ya existentes. La infraestructura tecnológica permitió colocar los datos a disposición de toda la organización, que puede así dilucidar su valor para el negocio y brindar una experiencia personalizada a los clientes (Naranja, 2019).

Servicios

Este último componente comprende las actividades relacionadas a mejorar los productos y las experiencias de los clientes. En este sentido la organización se interesa en tener una relación especial con cada usuario, por lo que cuando ingresan a una sucursal, se les entrega un caramelo, o hay música acorde al ambiente, y también tratándolos por nombre y apellido. De esta manera, por segundo año consecutivo la consultora WOW en el rubro experiencia concedió a Naranja el primer puesto en el ranking de la creación de experiencias de clientes. También con la nueva herramienta digital llamada NPS, desde Naranja pudieron empezar a medir la satisfacción de sus clientes. A partir de los resultados arrojados por la NPS, pudieron ver la relación entre lo que

la marca promueve y lo que el cliente percibe. Además cuenta con 36 canales de comunicación para que sus clientes se puedan comunicar y evacuar cualquier duda (Naranja 2019).

Del análisis de esta herramienta, se puede notar que Naranja está enfocada en darles valor a sus clientes a fin de mantener una ventaja competitiva, para ello implementa tecnologías que facilitan procesos y además mantiene a su personal capacitado y conforme en sus puestos para brindar lo mejor a sus clientes.

Matriz FODA

○ Fortalezas:

- Atiende a mercados internacionales gracias a las alianzas con visa. Liderazgo en el mercado altamente reconocido Tarjeta Naranja ha alcanzado un posicionamiento notable. En la mente de los argentinos se posiciona tercera dentro del rubro después de Tarjeta Visa y Tarjeta MasterCard, y ha alcanzado la posición 42° entre las 200 marcas más admiradas que operan en Argentina

- Tecnologías Digitales que le permiten estar cerca del cliente 24/7. La tecnología les permite interactuar con los clientes y la comunidad por diferentes medios, que se suman a la habitual presencia física en las ciudades. Continuará con los proyectos de Evolución Digital, apostando por un paulatino crecimiento de su portfolio de productos y servicios basados en tecnología, a la mejora continua de la experiencia del cliente y la eficiencia en sus costos.

- Personal capacitado, con roles definidos y grupos bien dirigidos y motivados. Entre las cuestiones más valoradas por los colaboradores de destacaron las herramientas implementadas por la organización para destacar su compromiso, por ejemplo distribución de utilidades y premios al buen desempeño y las acciones destinadas a incentivar su participación, Alegría del trabajo, para que las personas se sientan felices en su puesto y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva; Puertas abiertas, siempre hay alguien dispuesto a escuchar y a construir con vos algo nuevo; Mejora continua, con ganas de superarse, de aprender y probar caminos distintos para alcanzar mejores resultados además de las capacitaciones permanentes.

- Trayectoria en el mercado.

- Adaptación a los cambios del entorno que hacen posible su crecimiento.

- Muy buena atención a los clientes para que sigan eligiendo usar Naranja.

En este sentido la organización se interesa en tener una relación especial con cada usuario, por lo que cuando ingresan a una sucursal, se les entrega un caramelo, o hay música acorde al ambiente, y también tratándolos por nombre y apellido. De esta manera, por segundo año consecutivo la consultora WOW custiero experiencia concedió a Naranja el primer puesto en el ranking de la creación de experiencias de clientes.

- Oportunidades:

- Jóvenes que se interesan por el desarrollo de los mercados o ventas de productos por los canales digitales.
- Nueva forma de consumo post pandemia relacionado con el mayor uso de la tecnología como los canales online de pago.
- Financiación por parte del Gobierno con planes de cuotas para promocionar el consumo.
- Existe un gran porcentaje de la población entre los 18 y 35 años que no están bancarizados, ya que deben tener un trabajo blanqueado y otros requisitos para acceder a cuentas, préstamos o tarjetas.

- Debilidades:

- Lentitud en la adaptación de nuevas tecnologías financieras.
- Altas tasas de interés.
- Altos costos fijos.
- Centralización en la toma de decisiones.
- A pesar de los beneficios la plataforma también tiene sus inconvenientes ya que no cuentan con una forma en la que puedan realizar el cobro a los deudores morosos.

- Amenazas:

- Intereses diferenciales altos para las entidades no bancarizadas. Al depender del Banco no cuenta con la posibilidad de manejar o colocar interés propio por lo que los mismos son altos en relación con algunos competidores que tienen tasas más bajas.
- Políticas económicas que estancan el consumo.
- Los mercados de criptomonedas están ganando terreno en el ámbito financiero. Muchas compañías fintech están adoptando las criptomonedas en sus plataformas, lo que en la actualidad debido a la inestabilidad económica se está utilizando mucho por los clientes, al no contar con esto se ve amenazada ya que pueden optar por el cambio de compañía.
- La inflación es tan inestable en nuestro país. La constante devaluación de la moneda en nuestro país hace muy difícil la economía y hay que estar adaptando los precios y tasas todo el tiempo, lo que lleva a que sea más difícil mantener a nuestro clientes ya que la inestabilidad a veces los obliga a no poder pagar y/o dar de baja sus tarjetas para evitar endeudamiento.

Matriz BCG

○ *Producto estrella*

Naranja X y Visa son productos con gran crecimiento y participación del mercado, pero necesitan alta inversión y técnicas dedicadas a posicionar el producto.

"Desde Naranja X vemos que algunos destinos, por fuera de los más convocantes como Mar de Plata o Carlos Paz, acompañaron la tendencia. Por ejemplo, Tucumán, Salta, San Juan o Mendoza, por mencionar sólo algunas ciudades, mostraron un importante crecimiento en comparación al año pasado", explica Gustavo Fazzio, Chief Business Development Officer Merchants en Naranja X.

Por encima del promedio de los últimos años, el mayor crecimiento se registró en la cantidad de comercios adheridos (+27%), facturación (+143%) y transacciones en cuotas (+300%). (IPROUP, 2022)

Producto interrogante

Los seguros tienen una baja participación pero un alto crecimiento. Si el mercado lo recepciona como una posibilidad directa y beneficiosa podría crecer se podrían convertir en estrella; pero si el crecimiento baja y la demanda no aumenta, se convierte en perro.

○ *Producto Vaca*

La emisión de tarjetas nuevas o renovaciones, como los contratos con comercios amigos; le dan continua liquidez a la empresa. Estos son los rubros que están firmemente arraigados en el mercado, tiene alta participación aunque su crecimiento es más lento.

"Nacimos hace 35 años como un emprendimiento con el sueño de cambiarlo todo. Crecimos y nos convertimos en una tienda de deportes líder, nos reinventamos en la tarjeta de crédito con más plásticos del país, nos transformamos en una plataforma masiva de acceso a bienes y servicios. Así es como el principio se une con el hoy, y llegamos a ser Naranja X: la fintech que viene a acompañar a los argentinos en el uso cotidiano del dinero", comentó Alejandro Asrin, presidente de Naranja X (Shaalo, 2021)

○ *Producto Perro*

Editorial (revista) son productos con bajo o nulo rendimiento, no son atractivos en el mercado, generan costos que podrían evitarse y que no valen la pena invertir en ellos. Los mismos son considerados como un gasto poco atractivo y beneficioso para los consumidores, por lo que cada vez es mayor la suspensión de la suscripción y la disminución de ingresos.

Este análisis permite conocer en qué lugar se posicionan los productos comercializados dentro del mercado. De esta manera se puede identificar en qué productos puede seguir invirtiendo recursos para lograr un mejor rendimiento, y así determinar la mejor propuesta para el continuo crecimiento de Naranja.

Capítulo II. Marco Teórico

Se analizan y definen a continuación los conceptos teóricos para dar una perspectiva de diferentes autores en referencia a la temática que se desea desarrollar en la propuesta de solución del caso de la empresa de referencia. Entre ellos se pueden destacar conceptos relacionados a la Planificación Estratégica, Estrategias, Estrategia competitiva de diferenciación; con lo cual se busca generar una contribución sustancial al análisis y ampliar la visión con el fin de aumentar el valor a las empresas y así lograr el crecimiento y rentabilidad deseada.

Planificación Estratégica

En la actualidad las empresas para ser exitosas deben trazar metas claras con pasos definidos para alcanzarlas. Es por ello que se explicará la planificación estratégica y cómo llevar a cabo su aplicación. Para Ayala (2011), es el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer objetivos y formular una estrategia, implantar y ejecutar dicha estrategia. En este mismo orden de ideas para Soto(2013), la administración estratégica consiste en un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Finalmente, grandes conocedores de la temática como Fuentes y Luna (2011) la definen como un proceso para la previsión del futuro, analizando factores internos y externos estableciendo estrategias como medios de acción, enmarcadas en la visión y la misión, de manera que permitan el logro de los objetivos a largo plazo. Desde el punto de vista de González Millán & Rodríguez Díaz (2019), para comenzar, se puede decir que la formulación de una estrategia es la tarea de analizar el entorno interno de la organización y el externo para después escoger las estrategias adecuadas.

El proceso formal de la planeación estratégica incluye cinco pasos principales:

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

Actualmente, algunas organizaciones pasan por un nuevo ciclo del proceso de planeación estratégica cada año. Sin embargo, en la mayoría de los casos los planes estratégicos generados por este proceso están proyectados para un plazo de entre uno y cinco años, con la posibilidad de actualizarlo o ampliarlo año a año. En muchas empresas, se utilizan los resultados del proceso de planeación estratégica anual para alimentar el proceso

presupuestario del año siguiente. Asimismo, gracias al uso de esta herramienta pueden determinar la asignación de recursos en la organización. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

○ *Estrategias competitivas*

La estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía. Disponemos de tres estrategias genéricas de gran eficacia para lograr un mejor desempeño que los contrincantes en una industria, Liderazgo en costos, Diferenciación y Enfoque o concentración. (Michael Porter, 2010)

La que aplicaremos en este caso es la diferenciación, estrategia genérica que diferencia el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo que en la industria entera se percibe como único. Las formas en que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características, servicio al cliente, redes de distribución u otras dimensiones. La diferenciación brinda protección en contra de la rivalidad porque los clientes son leales a la marca y porque disminuye la sensibilidad al precio. También aumenta los márgenes de utilidad y con ello permite prescindir de la posición de costos bajos. Se levantan barreras contra la entrada gracias a la lealtad de los consumidores y a que los rivales deben superar el carácter especial del producto, genera márgenes más altos de utilidad para enfrentarse al poder de los proveedores; aminora además el poder de los compradores, ya que éstos no disponen de opciones similares y, por tanto, son menos sensibles al precio. (Michael Porter, 2014).

De acuerdo con Michael E. Porter, profesor de Administración de Empresas en la Universidad de Harvard, hoy en día, la tecnología de la información está afectando a la competencia de tres maneras vitales:

- Cambia la estructura de la industria y, al hacerlo, altera las reglas de la competencia.
- Crea una ventaja competitiva al ofrecer a las organizaciones nuevas formas de superar a sus rivales.
- Genera negocios completamente nuevos, a menudo desde las operaciones existentes de una compañía.

○ *Estrategia corporativa de crecimiento- Desarrollo de nuevos mercados*

La estrategia corporativa establece principalmente la dirección de una empresa en general y la administración de su cartera de negocios o productos. Esto es válido tanto para una empresa pequeña como para una corporación multinacional grande (CMN). Cuando se trata de una empresa grande de negocios múltiples, la estrategia corporativa se ocupa de administrar diversas líneas de productos y unidades de negocio para obtener un valor máximo.

El crecimiento continuo implica aumentar las ventas y la oportunidad de aprovechar la curva de experiencia para reducir el costo por unidad de los productos vendidos, para así incrementar los beneficios (Wheelen, Hunger, Sánchez, 2007)

En resumen, el objetivo de esta estrategia es desarrollar nuevos mercados con los productos existentes o actuales que ofrece la compañía, para poder adaptarse a las necesidades de un segmento del mercado en el cual

no está actuando. Desarrollar nuevos mercados implica dos alternativas: Expandir las fronteras o buscar nuevos segmentos de cliente en el mercado que ya dominamos. Se busca a través de nuevos canales de venta llegar a un segmento diferente de clientes de acuerdo con sus hábitos de consumo y compra.

Una vez realizado todo el análisis y seleccionada la estrategia, se puede diagramar el escenario diagnóstico en el cual se encuentra la empresa actualmente, el cual será un punto de partida para comenzar la implementación, y se detallará a continuación.

Capítulo III. Diagnóstico y discusión

Desde el análisis interno y externo se puede obtener diferentes conclusiones para conocer la posición de la empresa en la industria y sus ventajas competitivas, como las debilidades y amenazas que puede tener que enfrentar o transformar. En relación a ello, se concluirá si la estrategia de crecimiento que se quiere implementar es viable o no, en función a la problemática encontrada la cual se basa en la pérdida de la rentabilidad producto de la variación en las tasas de interés, el desarrollo veloz de nuevas tecnologías; teniendo como efecto, un alto grado de morosidad de los clientes, en menos rendimiento de los productos comercializado, produciendo resultado directo en la disminución de cliente y por ende caen los ingresos.

Tarjeta Naranja tiene una base sólida por su larga trayectoria, comercialización internacional, tecnología digitales, RRHH profesionales en los productos actuales, adaptación constante a los cambios del entorno, prioridad al cliente, lo cual puede potenciarse aún más con las oportunidades que el mercado le va ofreciendo como el mayor uso de tecnología como medio de pago, financiamiento en cuotas, falta de bancarización de la población entre 18 a 25 años.

En contraposición se debe prestar atención y revertir las debilidades tales como contrarrestar altas tasas de interés, costos fijos altos, centralización en la toma de decisiones; desde el exterior las políticas económicas que detraen el consumo, ingreso de nuevos competidores y la inflación en alza. La misma está posicionada como la tercera compañía más elegida por los argentinos con 9 millones de usuarios, con sucursales en cada provincia, ofreciendo una amplia cartera de negocios con gran variedad de producto; debido al crecimiento y la expansión a todo el país, los usuarios aumentaron, con lo cual, los directivos decidieron invertir más recursos en infraestructuras y tecnologías, sin embargo, no han sido suficientes debido a las constantes exigencias de sus usuarios, quienes requieren mejor calidad y eficiencia en el servicio tanto directo, como en las plataformas digitales.

La empresa debe aprovechar su conocimiento en el mercado, sus ventajas competitivas y las nuevas tendencias digitales para establecer una estrategia de crecimiento en diferenciación y ganar posicionamiento en una industria que está teniendo cada vez mayor competencia. Teniendo en cuenta sus fortalezas y haciendo uso de las nuevas tecnologías, la estrategia es viable a realizar de manera correcta la implementación de la herramienta de gestión permite una vista anticipada de las fortalezas con la que cuenta para aprovechar las

oportunidades que se presenten en el entorno, con el cometido de aumentar la rentabilidad y mantener su posición en el mercado, además, permite a la organización adaptarse de manera flexible a las exigencias y nuevos hábitos de consumo, para poder seguir desarrollándose y mantenerse fuertes dentro de la industria financiera.

Capítulo IV: Propuesta

Propuesta de aplicación

Conforme a la misión, visión, valores y políticas de la empresa se propone un plan estratégico para un modelo de negocios enfocado en la diferenciación que apunta a un segmento en especial que son las personas entre los 18 y 35 años, con la función fundamental de guía o termómetro que muestra en tiempo oportuno las actividades relevantes necesarias para cumplir las metas y la posibilidad de retroalimentarse para lograr la eficacia esperada.

La propuesta está enfocada en aumentar la participación en el mercado buscando nuevos segmentos en la zona en la que no tiene presencia, captando clientes a los que todavía no han podido llegar los principales competidores, los bancos. Desarrollar nuevos en vías de ser una empresa de reconocimiento nacional, otorgando herramientas a los directivos para llevar a cabo la planificación estratégica desarrollada, manteniendo siempre su eje principal como corazón de la firma familiar, la satisfacción del cliente y empleados. El desafío de reinventarse sin perder esos aspectos característicos, se llevará a cabo utilizando nuevas herramientas tecnológicas de forma proactiva anticipándose a la competencia y sin generar altos costos. La crisis actual impulsa a innovar y aprovechar los hábitos de consumo incorporando el e-busines para acercarse al cliente sin tener costos de traslado físico de infraestructuras ni desarrollo de fuerzas de ventas. Generar una alianza estratégica con empresas que generen interés al sector al cual se tiene como objetivo. Y un chatbots diferenciados, que permita que los clientes mantengan una interacción como servicio orientado a la satisfacción del cliente y cercanía.

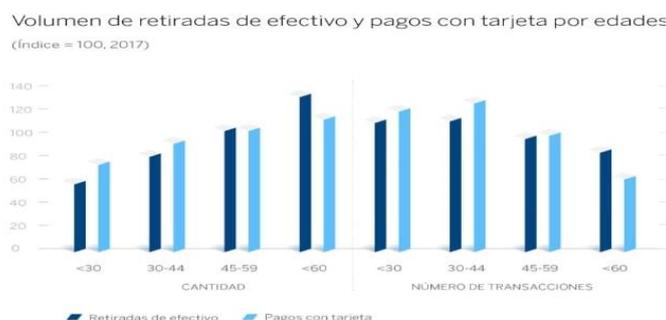
Planteamiento de Objetivos

El objetivo general y los específicos serán el sustento para el logro de la misión y visión de la empresa, con indicadores que representan a la planificación estratégica que fusiona la estrategia que se implementara en la empresa; la diferenciación enfocada en el sector de jóvenes entre 18 a 25 años, priorizando la satisfacción del cliente, teniendo como fin realizar acciones que permitan ampliar la cuota de mercado en donde compite actualmente.

Objetivo General

Aumentar la rentabilidad un 5% más con respecto a 2021 para diciembre de 2024 inclusive, mediante estrategias de diferenciación enfocada, aplicando planificación estratégica.

Justificación: Según un informe BBVA los menores de 35 años realizaron el 80% de sus transacciones con tarjeta, mientras que solo el 20% corresponde a retiro de efectivo en cajeros. Esta proporción es más acentuada en grandes ciudades, donde además se observa que el número medio de transacciones con tarjeta ha subido un 170% entre 2015 y 2018. (Alameda, Mejía y Llop, 2019)



Gráfica 1. Comparación de las retiradas de efectivo vs. pagos con tarjeta por franjas de edad. El índice 100 corresponde a la media de todas las edades.

Grafica 1- BBVA

Objetivo Específico

- Aumentar la cantidad de clientes en un 50% para diciembre 2024 apuntando al segmento de jóvenes a través de publicidad y promoción.

Justificación: Como ya se ha mencionado anteriormente se realizará a través de e-commerce la difusión de contenido atractivo para llamar la atención de este segmento para que adquiera una tarjeta a través de la Apps Naranja X y pueda tener beneficios en distintos comercios de recreación, estudio y tecnología y realizando los pagos en tiempo se puede obtener el beneficio de no cancelar la última cuota. También se repartirán volantes en la vía pública con la información de estos beneficios para este segmento, porcentajes de descuentos en ciertos días en comercios adheridos.

- Profesionalizar al 80% del personal relacionado con el nuevo mercado de jóvenes para lograr mayor eficacia en el desempeño laboral durante el período julio 2022 a diciembre 2024.

Justificación: Todos pueden parecer jóvenes, pero los Millennials y los miembros de la Generación Z son marcadamente diferentes en la forma en que compran, interactúan con las marcas y la forma de ver el dinero.

Los millennials tienen mayores expectativas de la experiencia de cliente, y están dispuestos a pagar por ello. En una encuesta reciente, el 66% de los Millennials dijo que su estándar para la experiencia del cliente era más alto que nunca en comparación con el 53% de la Generación Z. El 76% de los Millennials también dijeron que pagarían más por las excelentes experiencias de cliente (frente al 71% de los Gen Z). (Salceforce, 2021)

Esto marca una especial atención frente a la propuesta ya que conocer a los clientes permite sacar los mejores resultados incrementando ingresos y reduciendo costos, permitiendo lograr los objetivos propuestos.

- Incrementar las ventas un 20% más por año durante el período 2022-2024, sobre la base de las ventas de diciembre de 2021 de los ingresos operativos de naranja digital.

Justificación: Cada vez más argentinos usan crédito para sus compras diarias. Alimentos y electrodomésticos tuvieron aumentos similares, un 80%. Las ventas en los supermercados registraron en febrero un incremento de 6,6% en relación a igual mes del año pasado y registraron la mayor suba interanual en dos años, luego del pico de marzo de 2020 cuando se anunció la cuarentena por la pandemia de Covid-19. En su mayoría, las compras se realizaron con tarjeta de crédito pero el uso de débito como medio de pago tuvo un fuerte aumento (A24, 2022).

Gráfico 3. Supermercados. Ventas totales a precios corrientes por medio de pago, composición porcentual. Febrero de 2022



Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Estadísticas Económicas. Dirección de Estadísticas de Comercio y Servicios.

Grafica 2- INDEC

Alcance

La propuesta que se plantea para la empresa Naranja, aborda el desarrollo de la estrategia de diferenciación enfocada al segmento de jóvenes, la misma se llevará a cabo a través de la implementación del sitio web e-commerce, una App innovadora y atractiva para ese sector, adecuando propuestas desde las redes sociales, convenios con comercios y empresas para que obtengan beneficios de utilidad para el segmento, atractivos y que los incentiven a adquirir nuestro producto. La duración estimada es de 2 años comenzando en julio 2022 a diciembre de 2024.

Planes de acción

Plan de acción 1: Plan Jóvenes

Aumentar la cantidad de clientes en un 50% para diciembre 2024 apuntando al segmento de jóvenes a través de publicidad y promoción.

El departamento de marketing se encarga de la planificación de todas las acciones para promocionar una marca, producto o servicio, pero sobre todo se encarga de idear estrategias para atraer clientes, siendo estos los principales activos de una empresa.

Es por ello que el primer paso será realizar una reunión con los directivos, recursos humanos, ventas y marketing para presentar la propuesta y que cada área conozca las actividades, responsabilidades y resultados que se pretende lograr, trabajando en forma sistemática e integral. Lo que se planifique se debe monitorear para asegurar los resultados esperados para cada una de las acciones previstas, asegurando que realmente se esté haciendo aportes positivos y para mejorar lo que se necesite ajustar.

Unas de las principales acciones en un inicio es realizar inbound marketing, está es una estrategia que se centra en atraer clientes o clientes potenciales a través del contenido creado y publicado en Internet por la empresa, lo que hace que los clientes potenciales acudan a la empresa en lugar de que los vendedores compitan por su atención.

Lo primero que se necesita entender es la importancia de conocer a buyer persona, es decir, al arquetipo que representa al cliente que realmente se va a beneficiar con los productos o servicios que está destinada esta propuesta. Para llevar a cabo este objetivo se realiza un estudio de mercado mediante entrevistar a la mayor cantidad de clientes posibles, esto llevará un tiempo estimado de 60 días, con el objetivo de poder crear conexiones a largo plazo con personas que tienen potencial de convertirse en fieles consumidores de los diferentes productos de la empresa.

En 2023 se evalúan los resultados para poder corregir las desviaciones en caso de no obtener los resultados esperados.

Luego se comienza el desarrollo de los siguientes procesos:

- Crear un e-commerce atractivo para ese tipo de cliente, realizando acuerdo con comercios.
- Difundir contenido orgánico en las redes sociales.
- Hacer publicidad en las redes sociales y Google Ads
- Elaborar un blog con información de interés
- Hacer sorteos y concursos online
- Crear cupones de descuento
- Ofrecer pruebas gratuitas o artículos de regalo
- Participar en eventos relacionados a este tipo de cliente objetivo
-

- Buscar clientes emblemáticos y convertirlos en casos de éxito. Se desarrolla desde Julio a Diciembre de 2022 y a partir.

Objetivo 1: Aumentar la cantidad de clientes en un 50% para diciembre 2024 apuntando al segmento de jóvenes a través de publicidad y promoción.					
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINALIZACIÓN	RECURSOS	PRESUPUESTO ASIGNADO
Reunión con directivos departamento de marketing, RRHH, ventas	Directorio	1/7/202	3/7/2022		
Contratación de asesor y analista marketing	Recursos humanos	4/7/202	30/9/2022	Analista de RRHH.	\$100924 x 3 meses=\$302772 (Anexo 2)
Diseño y recolección de datos de perfil persona	Marketing	15/7/20	15/8/2022	Recursos tecnológicos	
Diseñar la campaña de ofertas para el nuevo segmento de clientes	Asesor de marketing	16/8/20	31/8/2022	Recursos tecnológicos	
Diseñar la campaña para redes sociales	Asesor de marketing	20/8/20	15/9/2022	Recursos tecnológicos	
Contratación de Community manager	Recursos humanos	1/9/202	30/9/2022	Analista de RRHH.	\$63.248 mensual (Anexo 3)
Publicación de campañas	Community manager	1/10/20	31/12/202	Recursos tecnológicos	Publicación en Google Ads plan Gold 3000 click \$63.454 (Anexo 4)
Evaluación de resultados y acciones necesarias	Community manager	1/1/202	31/12/202	Recursos humanos, Recursos tecnológicos	

Ilustración 1: Plan de acción n° 1. Elaboración propia

Plan de acción 2: Profesionalización enfocada

Profesionalizar al 80% del personal relacionado con el nuevo mercado de jóvenes.

Como ya se ha mencionado, este segmento de mercado al que se pretende llegar es muy particular en cuanto a gustos y formas de compra, buscan la comodidad y se llevan muy bien con las tecnología, es por ello que se deberá capacitar el personal para que logre llegar a este segmento y ofrecer de forma adecuada el producto; y además en la utilización de las plataformas para que puedan brindar la mejor calidad de atención, optimizar tiempos y lograr atraer a este mercado meta. La capacitación se llevará a cabo por un capacitador contratado para tal fin y se realizará durante dos meses, todos los viernes, donde podrán perfeccionar las técnicas de venta y los conocimientos para el mejor uso de la plataforma. Luego cada año se adecuarán a nuevas necesidades que vayan surgiendo por cambios o innovación en nuevas tecnologías.

La capacitación en ventas y el desarrollo de la fuerza de ventas deben considerarse como un proceso continuo y de largo plazo pues garantiza el crecimiento y la mayor productividad de los vendedores.

Para desarrollar el programa de capacitación de ventas:

1. Se identifica la misión que tienen el sector de ventas o captación de clientes.
2. Se establecen objetivos a cumplir tanto de largo como corto plazo, con el objeto de tener la mirada hacia el futuro pero con logros en el presente evitando la frustración del personal.
3. Involucrar al personal de ventas teniendo en cuenta sus necesidades, deseos, aspiraciones, intereses y metas personales y profesionales.
4. Compartir la información de la organización, permite que el personal tenga un entendimiento claro de las fuerzas, debilidades, problemas y potenciales de la empresa, a su vez que los hace participe de acciones en como lograr los objetivos.
5. Por último el control permite establecer desviaciones entre planificado y los logros conseguidos Aumentar sus conocimientos, mejorar sus hábitos y técnicas de venta y desarrollar buenas actitudes acerca de sí mismos y de sus trabajos, impactan de manera directa en la organización. De esta manera, la capacitación en ventas debe considerarse como un programa específico y formal, diseñado para lograr la captación del cliente objetivo.

Objetivo 2: Profesionalizar al 80% del personal relacionado con el nuevo mercado de jóvenes					
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINALIZACIÓN	RECURSOS	PRESUPUESTO ASIGNADO
Diseñar capacitaciones adecuadas para el personal de ventas y de atención al cliente	Recursos Humanos	1/8/2022	30/9/2022	Recursos humanos, Recursos informáticos	\$102.337 x 2 meses=\$204.674 (Anexo 5)
Realizar encuesta de satisfacción al personal y a los clientes a través de la plataforma on-line	Marketing	1/9/2022	30/9/2022	Recursos informáticos	
Recopilación y tabulación de datos de las encuestas	Marketing	1/10/2022	31/10/2022	Recursos humanos, Recursos informáticos	
Búsqueda y Contratación del Capacitador	Recursos Humanos	1/10/2022	31/10/2022	Analista de RR.HH.	\$102.337 (Anexo 5)
Preparar la sala para la capacitación	Recursos Humanos	15/10/2022	31/10/2022	Analista de RR.HH. Recursos Informáticos, sillas, cafetera	Analista \$51.000, sillas 200 x \$150, cafetera \$31.250 (Anexo 6)
Llevar a cabo la capacitación al personal seleccionado	Capacitador	1/11/2022	31/12/2022	Recursos informáticos	\$86.928 x 2 meses=173856 (Anexo 7)
Evaluar los procesos para verificar la eficiencia y eficacia de las capacitaciones.	Gerente de ventas	1/1/2023	31/12/2024	Recursos humanos, Recursos informáticos	

Ilustración 2: Plan de acción n° 2. Elaboración propia

--	--	--	--	--	--

Plan de acción 3: Ventas color naranja

Incrementar las ventas un 10% más por año durante el período 2022-2022

El desarrollo del canal de venta orientado a un nuevo segmento de clientes, con un equipo capacitado y autogestionado interdisciplinario para dar respuesta a la nueva forma de compra, innovando, estableciendo alianzas estratégicas para llegar al mercado que hoy no cubre la emisión de tarjetas de crédito, le permite un mayor crecimiento en ventas.

Para llevar a cabo este objetivo se realizará encuestas con la intención de detectar cuáles son las nuevas necesidades de las personas, ya sean clientes o no, para ver si es necesario ampliar los comercios de aceptación, si están conformes con las formas de pago en los comercios adheridos, etc. En base a este resultado se procederá a realizar estrategia de cross-selling con los comercios que ya se trabaja y de realizar contratos nuevos para que los clientes tengan más posibilidades de selección a la hora de comprar. Se realizará la promulgación a través de publicidad durante 3 meses donde se informen los nuevos comercios y los beneficios.

la contratación del personal de ventas será un de los puntos claves, ya que se distribuirán en dos secciones los vendedores remotos, mediante la contratación por medio del teletrabajo y por otro lado vendedores establecidos en locales de naranja como en lugares de acceso de este tipo de clientes, bares reconocidos, eventos importantes para jóvenes, universidades, entre otros. Para el desarrollo de los mismos se estiman recursos relacionados a equipamiento de computadoras, software, teléfono, conexión a internet, ropa de trabajo.

Objetivo 3: Incrementar las ventas un 20% mas por año durante el período 2022-2024.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FECHA INICIO	FECHA FINALIZACIÓN	RECURSOS	PRESUPUESTO ASIGNADO
Desarrollar una encuesta a los clientes para identificar nuevas necesidades	Marketing	1/7/2022	15/7/2022	Analista Marketing	Sueldo marketing x 15 días=\$52457 (Anexo 8)
Diseñar la estrategia de cross-selling para cubrir las necesidades resulsntantes de las encuestas.	Marketing- Area ventas	1/8/2022	31/8/2022	Analista Mar- Jefe de Ventas	Sueldo Marketing \$104.914- Sueldo jefe ventas \$191.400 (Anexo 8)
Realizar acuerdos con los comercios no adheridos para que acepten cobrar con Naranja.	Area legales- Area comercial	1/8/2022	30/9/2022	Legales	
Equipamiento: PC, Software, escritorio,	Area Compras	15/7/2022	30/7/2022	Compras	Valor en conjunto \$ 201000 (Anexo 6)
Contratación del personal de ventas online	Area RRHH	1/9/2022	31/12/2024		Sueldo vendedor Telemarket \$59078 (Anexo 9)
Contratacion personal de ventas	Area RRHH	1/9/2022	31/12/2024		Sueldo vendedor Telemarket \$91628 (Anexo 9)
Desarrollar e implementar publicidades para informar los comercios adheridos y los beneficios de comprar con tarjeta Naranja.	Community Manager	1/10/2022	31/12/2022	Recursos informaticos	Sueldo community Manager \$63248 x 3 meses(Anexo 3) Publicacion en Google Ads plan Gold 3000 click \$63.454 (Anexo 4)
Revisar el estado de resultado para verificar si aumento las ventas con respecto al mes anterior	Area ventas	1/1/2023	30/6/2023	Jefe de Ventas	Sueldo jefe 25% del mes \$47850 x 6 meses(Anexo 8)

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

Presupuesto

ELEMENTOS	TIPOS DE RECURSOS	TIPOS DE UNIDAD	UNIDADES	PRECIO POR UNIDAD	COSTO
Personal	Sueldo Analista Marketing	Mensual	2	\$ 100.924,00	\$ 201.848,00
Personal	Sueldo Community Manager	Mensual	1	\$ 63.248,00	\$ 63.248,00
Publicidad	Uso continuo	3000 Click	1	\$ 63.454,00	\$ 63.454,00
Diseño de capacitación	Sueldo Analista RR.HH.	Mensual	2	\$ 102.337,00	\$ 204.674,00
Personal	Sueldo Analista RR.HH.	Mensual	1	\$ 102.337,00	\$ 102.337,00
Personal	Sueldo Analista RR.HH.	Mensual	0,5	\$ 102.337,00	\$ 51.168,50
Sillas	Equipamiento	Unidades	200	\$ 150,00	\$ 30.000,00
Cafetera	Equipamiento	Unidades	1	\$ 31.249,00	\$ 31.249,00
Oficia PC	Equipamiento	Unidades	12	\$ 201.000,00	\$ 2.412.000,00
Capacitacion	Sueldo capacitador	Mensual	2	\$ 86.928,00	\$ 173.856,00
Personal	Marketing	Mensual	0,5	\$ 104.914,00	\$ 52.457,00
Personal	Marketing	Mensual	1	\$ 104.914,00	\$ 104.914,00
Personal	Jefe de Ventas	Mensual	1	\$ 191.400,00	\$ 191.400,00
Personal	Sueldo Community Manager	Mensual	3	\$ 63.248,00	\$ 189.744,00
Personal Venta Online	Ventas	Mensual	5	\$ 59.078,00	\$ 295.390,00
Personal Venta	Ventas	Mensual	5	\$ 91.628,00	\$ 458.140,00
Publicidad	Uso continuo	3000 Click	3	\$ 63.454,00	\$ 190.362,00
Personal	Jefe de Ventas	Mensual	0,25	\$ 191.400,00	\$ 287.100,00
Honrarios Profesionales		Mensual	150	\$ 3.070,00	\$ 2.763.000,00
				TOTAL PROYECTO	\$ 5.103.341,50

Ilustración 4: Presupuesto. Elaboración Propia

Propuestas de medición o evaluación

Años	0	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6
Ventas			\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.346.938	\$ 2.346.938	\$ 2.417.346	\$ 2.489.866	\$ 2.564.562	\$ 2.641.499	\$ 2.720.744	\$ 2.802.367
Gastos proyecto		-\$ 331.174	-\$ 443.446	-\$ 1.132.072	-\$ 1.132.072	-\$ 1.108.598	-\$ 1.172.052	-\$ 1.207.214	-\$ 1.243.430	-\$ 1.280.733	-\$ 1.319.155	-\$ 1.358.730	-\$ 1.399.492
Depreciaciones		-\$ 68.701	-\$ 68.701	-\$ 68.701	-\$ 68.701	-\$ 68.701	-\$ 68.701	-\$ 68.701	-\$ 68.701	-\$ 68.701	-\$ 68.701	-\$ 68.701	-\$ 68.701
Subtotal		-\$ 399.875	-\$ 512.148	-\$ 1.200.774	-\$ 1.200.774	\$ 1.169.638	\$ 1.106.184	\$ 1.141.431	\$ 1.177.735	\$ 1.215.128	\$ 1.253.643	\$ 1.293.313	\$ 1.334.174
IIGG		\$ 119.963	\$ 153.644	\$ 360.232	\$ 360.232	\$ 350.891	\$ 331.855	\$ 342.429	\$ 353.320	\$ 364.538	\$ 376.093	\$ 387.994	\$ 400.252
Subtotal Neto		-\$ 519.838	-\$ 665.792	-\$ 1.561.006	-\$ 1.561.006	\$ 1.520.530	\$ 1.438.040	\$ 1.483.860	\$ 1.531.055	\$ 1.579.666	\$ 1.629.736	\$ 1.681.307	\$ 1.734.426
Depreciaciones		\$ 68.701	\$ 68.701	\$ 68.701	\$ 68.701	\$ 68.701	\$ 68.701	\$ 68.701	\$ 68.701	\$ 68.701	\$ 68.701	\$ 68.701	\$ 68.701
Inversiones Fijas		-\$ 2.473.249,00						\$ -					
Recupero de Inversiones Fijas						\$ -	\$ -						
Capital de Trabajo		-\$ 1.669.476,00						\$ -					
Recupero de Capital de Trabajo								\$ -					
Saldo Estático		-\$ 4.142.725,00	-\$ 451.137	-\$ 597.090	-\$ 1.492.304	-\$ 1.492.304	\$ 1.589.231	\$ 1.506.741	\$ 1.552.562	\$ 1.599.757	\$ 1.648.368	\$ 1.698.437	\$ 1.750.008
Saldo Estático Acumulado		-\$ 4.142.725,00	-\$ 4.593.862	-\$ 5.190.952	-\$ 6.683.256	-\$ 8.175.561	-\$ 6.586.330	-\$ 5.079.589	-\$ 3.527.027	-\$ 1.927.270	-\$ 278.903	\$ 1.419.534	\$ 3.169.543

La propuesta que se presenta es superadora y permite lograr el objetivo de la propuesta, generar un nuevo segmento de clientes. La empresa continúa adaptándose a los cambios del entorno, implantando tecnología de punta y por sobre todo satisfaciendo a cliente y valorando al personal de la empresa capacitándolo de manera continúa.

Desde lo cuantitativo (Anexo 11), se analizan índices significativos de proyectos de inversión. Se puede apreciar que el VAN es mayor a cero, una TIR mayor a la Leliq, que es la tasa de referencia (47%) y un ROI del 320%.

Con todo lo expuesto se puede observar que se acepta el proyecto y que es de gran valor para la empresa.

INDICADORES	
VAN	\$ 2.061.926,16
TIR	54%
ROI	320%

Capítulo V Conclusión

Para concluir este reporte de la empresa Naranja y a partir de los datos analizados, se puede decir que Naranja S.A. se encuentra en perfecta posición para ampliar la cartera de clientes y optimizar el uso de su plataforma Naranja X.

La empresa actualmente tiene una problemática la pérdida de la rentabilidad producida por la disminución en las ventas con la baja de clientes, por diferentes situaciones como las altas tasas de interés, la velocidad de la tecnología, el ingreso de nuevos

competidores.

Después del análisis de situación donde se pudo determinar las fortalezas, tales como la trayectoria, el desarrollo de recursos humanos, priorizar los clientes detectando oportunidades relacionada con la demanda cada vez mayor en la utilización de medios de pago electrónico, políticas de planes de pago con tarjetas promocionadas por el gobierno, personas condicionadas en el ingreso al sistema financiero; se debe considerar las debilidades y amenazas que se puede encontrar en el desarrollo de la propuesta, tales como las tasas alta que de cobrar la empresa, aumento de costo fijos así como del exterior se puede detectar la alta inflación, políticas económicas que desalientan las cuales deben contrarrestarse con estrategias adecuadas.

Por el desarrollo del análisis antes mencionado es que se propone la implementación de una planificación estratégica con foco en la estrategia de crecimiento de diferenciación, con la cual se busca llegar a un segmento diferente del mercado aprovechando la tecnología digital.

Se estima que la propuesta es superadora y se puede obtener beneficios incrementales, aumentando así su rentabilidad debido a la mejora en su cartera de clientes y desarrollando una ventaja competitiva frente a sus rivales en cuanto al desarrollo tecnológico. Esto tiene sustento en diferentes análisis de los indicadores VAN, TIR y ROI que aseguran un muy buen pronóstico, obteniendo beneficios.

Recomendación

Queda fuera del presente trabajo realizado, y con el fin de enriquecer el proyecto en el largo plazo, acciones que a continuación se recomiendan, las que no fueron desarrolladas en el reporte por exceder la capacidad del TFG y no fueron abordados, como recomendaciones se pueden mencionar: implementación de Cuadro de Mando Integral para lograr que toda la organización pueda conocer la estrategia y la importancia de su labor para el cumplimiento de la misma, teniendo en cuenta el desarrollo de la distintas perspectivas; financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Reducción de costos fijos de la empresa mediante disminución de sucursales físicas e implementación de teletrabajo, emisión de tarjetas virtuales, descentralización en la toma de decisiones, establecer seguridad digital para combatir los ciberdelito.

REFERENCIAS

Ag, M. (2017, 5 abril). *Administración Estratégica Un enfoque integral teoría y casos 11ed. Hill, Charles W. Gareth R. .pdf*. Observatorio PYME. Recuperado mayo de 2022,

https://www.academia.edu/32285377/Administraci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_Un_enfoque_integral_teor%C3%ADa_y_casos_11ed_Hill_Charles_W_Gareth_R_pdf

Argentina: panorama general. (2022, enero). World Bank. <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>

Clarín.com. (2021, 26 noviembre). *El Banco Central prohíbe a las tarjetas de crédito vender en cuotas pasajes y servicios al exterior.* Clarín. Recuperado marzo de 2022, de https://www.clarin.com/economia/banco-central-prohibe-bancos-tarjetas-credito-ofrecer-cuotas-intereses-pasajes-exterior_0_g49do9yDl.html

El desempleo en Argentina bajó al 7 % en el cuarto trimestre de 2021. (2022, 23 marzo). SWI swissinfo.ch. Recuperado abril de 2022, de https://www.swissinfo.ch/spa/argentina-desempleo_el-desempleo-en-argentina-baj%C3%B3-al-7---en-el-cuarto-trimestre-de-2021/47458408

El Cronista. (2021, 5 diciembre). *Las fintech fueron las más elegidas entre quienes solicitan su primer crédito.* ECC. Recuperado abril de 2022, de <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/crecen-las-fintech-el-22-de-los-que-pidieron-su-primer-credito-este-ano-lo-hizo-a-traves-de-ellas/>

Esteban, M. (2022, enero). *Proveedores y Sustitutos.* Scribd. Recuperado mayo de 2022, de <https://es.scribd.com/document/316190295/Proveedores-y-Sustitutos>

El Gobierno Argentino cerró el acuerdo con el staff del Fondo. (2022, 4 marzo). Argentina.gob.ar. Recuperado marzo de 2022, de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/el-gobierno-argentino-cerro-el-acuerdo-con-el-staff-del-fondo-monetario-internacional-y-se>

I. (2021a, junio 28). *Universo Fintech: tras el boom inicial, comenzó la competencia.* <https://www.iproup.com/finanzas/24008-universo-fintech-tras-el-boom-inicial-comenzo-la-competencia>. Recuperado abril de 2022, de <https://www.iproup.com/finanzas/24008-universo-fintech-tras-el-boom-inicial-comenzo-la-competencia>

I. (2022, 10 mayo). *Se estancan las operaciones con tarjetas de crédito: los números.* iProfesional. Recuperado mayo de 2022, de

<https://www.iprofesional.com/economia/362167-se-estancan-las-operaciones-con-tarjetas-de-credito-los-numeros>

Jaime, A. (2021, 14 diciembre). *Tendencias tecnológicas en el sector financiero para 2022*. Golive. Recuperado abril de 2022, de <https://www.onegolive.com/tendencias-tecnologicas-2022/>

K. (2021b, julio 2). *Las nuevas demandas de los clientes del sector financiero*. NBS. Recuperado abril de 2022, de <https://nbs.ar/las-nuevas-demandas-de-los-clientes-del-sector-financiero/>

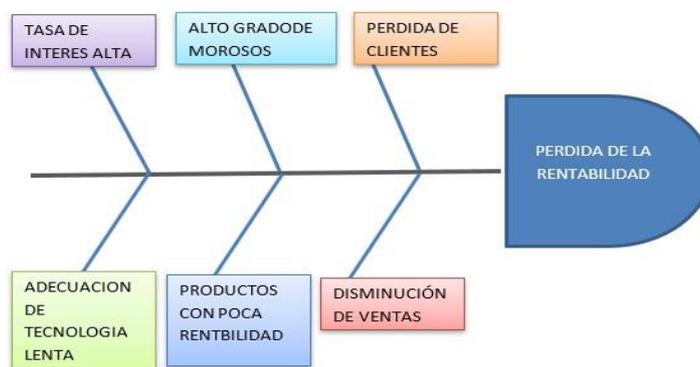
Naranja X. (2022). *Solicitar mi tarjeta - FAQ*. <https://www.naranjax.com/ayuda/tarjetas-de-credito/tramite-de-solicitud>

Porter, M. E. (2014, 27 mayo). *Estrategias competitivas genéricas*. Academia. Recuperado mayo de 2022, de https://www.academia.edu/2917875/Estrat%C3%A9gias_competitivas_gen%C3%A9ricas

Silvestrini, J. (2020, 10 septiembre). *Estos 20 bancos argentinos ya firmaron el Protocolo de Finanzas Sustentables: en qué. . .* Economía Sustentable. Recuperado abril de 2022, de <https://economiasustentable.com/noticias/estos-20-bancos-argentinos-ya-firmaron-el-protocolo-de-finanzas-sustentables-en-que-consiste>

ANEXOS

Anexo 1



Anexo 2

Confianza muy alta

\$ 100.924 /mes

Sueldo base promedio

444 sueldos



Remuneración adicional en efectivo

Promedio: **\$ xx.xxx** Intervalo: \$ xx.xxx

¿Cuánto gana un Analista De Marketing? El sueldo nacional promedio de un Analista De Marketing es de \$100.924 en Argentina.

Fuente: Glassdoor

ANEXO 3

Sueldos para Community Manager en Argentina

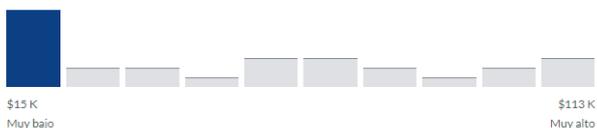
Actualizado el 17 de jun de 2022

Confianza muy alta

\$ 63.248 /mes

Sueldo base promedio

14 sueldos



Remuneración adicional en efectivo

Fuente: Glassdoor

ANEXO 4

Contactos Efectivos	Plan Standard	Plan Premium	Plan Gold	Plan Master
100 clics	\$ars 819.00-	\$ars 1.472.00-	\$ars 2.466.00-	\$ars 3.782.00-
200 clics	\$ars 1.573.00-	\$ars 2.899.00-	\$ars 4.781.00-	\$ars 7.494.00-
300 clics	\$ars 2.339.00-	\$ars 4.295.00-	\$ars 6.933.00-	\$ars 11.206.00-
400 clics	\$ars 3.077.00-	\$ars 5.685.00-	\$ars 9.094.00-	\$ars 14.876.00-
500 clics	\$ars 3.782.00-	\$ars 7.015.00-	\$ars 11.174.00-	\$ars 18.525.00-
600 clics	\$ars 4.518.00-	\$ars 8.354.00-	\$ars 13.272.00-	\$ars 22.190.00-
700 clics	\$ars 5.263.00-	\$ars 9.675.00-	\$ars 15.372.00-	\$ars 25.786.00-
800 clics	\$ars 5.977.00-	\$ars 10.973.00-	\$ars 17.261.00-	\$ars 29.415.00-
900 clics	\$ars 6.665.00-	\$ars 12.268.00-	\$ars 19.209.00-	\$ars 32.983.00-
1000 clics	\$ars 7.125.00-	\$ars 13.425.00-	\$ars 21.255.00-	\$ars 36.490.00-
1500 clics	\$ars 10.638.00-	\$ars 20.119.00-	\$ars 31.773.00-	\$ars 54.419.00-
2000 clics	\$ars 13.820.00-	\$ars 26.766.00-	\$ars 42.344.00-	\$ars 70.036.00-
3000 clics	\$ars 20.635.00-	\$ars 40.038.00-	\$ars 63.454.00-	\$ars 102.136.00-

Fuente *tecsid* (https://tecsid.com/precios_internet#)

Título 1	Naranja X	9/30
Título 2	TENES ENTRE 18 Y 25 AÑOS	24/30
Título 3	PROMOCIONES A TU MEDIDA	23/30
Descripción 1	TARJETA	7/90
Descripción 2	BENEFICIOS	10/90



Fuente : Google Ads

ANEXO 5 Sueldos para Analista De Recursos Humanos en Argentina

Actualizado el 16 de jun de 2022

Confianza muy alta

\$ 102.337 /mes

Sueldo base promedio
880 sueldos



Fuente: Glassdoor

ANEXO 6



Nuevo | 525 vendidos

Alquiler De Sillas / Mesas / Puffs - Eventos

★★★★★ 5 opiniones

\$ 150
en 12x \$ 21*

Ver los medios de pago

Entrega a acordar con el vendedor
Pompays, Capital Federal

Ver costos de envío

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (29 disponibles)



Nuevo | 32 vendidos

Cafetera Expresso 2 En 1 Smartlife Ec8501 20 Bar Cafe Capsula

★★★★★ 142 opiniones

\$ 33.999

\$ 31.249 8% OFF
en 12x \$ 4.431*

Ver los medios de pago

Llega gratis mañana

Solo en CABA y zonas de GBA
Comprando dentro de los próximos 43 min

Ver más formas de entrega

Devolución gratis

Tienes 30 días desde que lo recibís.

Conocer más

Fuente: Mercado Libre

ANEXO 7

Sueldos para Capacitador en Argentina

Actualizado el 18 de jun de 2022

Confianza muy alta

\$ 86.928 /mes

Sueldo base promedio
52 sueldos



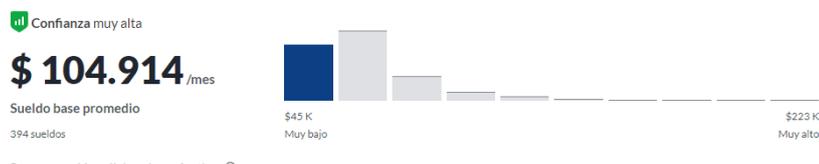
Remuneración adicional en efectivo

Fuente: Glassdoor

ANEXO 7

Sueldos para Marketing en Argentina

Actualizado el 23 de jun de 2022

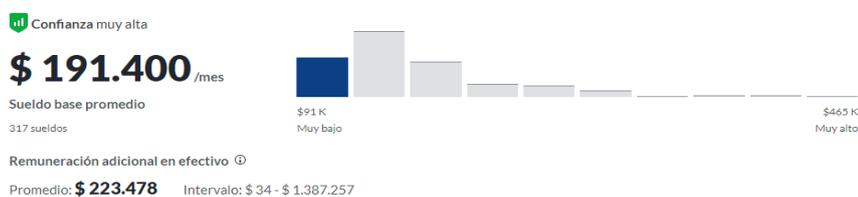


Fuente: Glassdoor

ANEXO 8

Sueldos para Jefe De Ventas en Argentina

Actualizado el 23 de jun de 2022



Fuente: Glassdoor

ANEXO 9

Sueldos de Vendedor Telefónico

Cargo	Sueldo
Sueldos para Vendedor Telefónico en Activo Contac Center - 8 sueldos informados	\$ 45.296/mes
Sueldos para Vendedor Telefónico en Atento - 5 sueldos informados	\$ 53.000/mes
Sueldos para Vendedor Telefónico en Atento - 2 sueldos informados	\$ 59.078/mes

17 filas más • hace 4 días

<https://www.glassdoor.com.ar> › Sueldos › vendedor-telefó...[Sueldo: Vendedor Telefónico \(Junio, 2022\) | Glassdoor](#)

Sueldos de Vendedor

Cargo	Sueldo
Sueldos para Vendedor en Compumundo - 22 sueldos informados	\$ 101.859/mes
Sueldos para Vendedor en Coto - 20 sueldos informados	\$ 95.815/mes
Sueldos para Vendedor en Kosiuko - 18 sueldos informados	\$ 94.630/mes
Sueldos para Vendedor en Grimoldi - 18 sueldos informados	\$ 91.628/mes

16 filas más • hace 3 días

<https://www.glassdoor.com.ar> › Sueldos › vendedor-sueld...[Sueldo: Vendedor \(Junio, 2022\) | Glassdoor](#)