

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Lic. Administración

Reporte de Caso

Planificación estratégica en Naranja para el posicionamiento en la región patagónica

Autor: Juan Zago

DNI: 40.248.805

Legajo: ADM04771

Profesora: Patricia Barrón

Argentina, 2021

Resumen

En este reporte de caso se realizó un plan estratégico para Naranja con el fin de ampliar su oferta en la región patagónica, esperando un aumento de los ingresos y mejorando la situación económica-financiera de la compañía. Se plantearon objetivos basados en beneficios económicos, como también el paso a paso para aumentar la cantidad de sucursales, convenios con alianzas estratégicas y el incremento de la cantidad de cuentas asociadas a la plataforma Naranja X. Dicho plan, se planteó para iniciarse en el año 2021, con miras al año 2025, no solo generando mayores ingresos sino también para que Naranja se posicione como la primera opción de servicios financieros y no financieros en dicha región. Esta última presenta un alto potencial de crecimiento lo que permite la factibilidad de llevarlo adelante. No obstante, también se desarrolló la proyección de ingresos y egresos, determinando la viabilidad de llevarlo a la práctica gracias a resultados positivos en cuanto a indicadores financieros como VAN, TIR y ROI.

Palabras clave: Planificación. Estrategia. Diferenciación. Penetración. Patagonia.

Abstract

In this case report, a strategic plan was made for Naranja in order to expand its offer in the Patagonian region, expecting an increase in income and improving the economic-financial situation of the company. Objectives based on economic benefits were proposed, as well as the step by step to increase the number of branches, agreements with strategic alliances and the increase in the number of accounts associated with the Naranja X platform. The plan was proposed to start in the year 2021, projecting it to the year 2025, not only generating higher income but also for Naranja to position itself as the first option for financial and non-financial services in the region. This plan has a high growth potential, which allows the feasibility of carrying it out. However, the projection of income and expenses was also developed, determining the feasibility of putting it into practice thanks to positive results in terms of financial indicators such as NPV, IRR and ROI.

Keywords: Planning. Strategy. Differentiation. Penetration. Patagonia.

Índice

Introducción	3
Análisis situacional.....	5
Análisis del macro entorno.....	5
Análisis del micro entorno	8
Análisis de mercado.....	11
Análisis interno.....	12
Marco Teórico	17
Diagnóstico y discusión	19
Plan de implementación.....	21
Introducción	21
Objetivo general	21
Justificación del objetivo general	21
Objetivos específicos	22
Justificación de los objetivos específicos	22
Alcance	23
Planes de acción	23
Plan de acción 1	23
Plan de acción 2.....	24
Plan de acción 3.....	25
Presupuesto	26
Beneficios económicos	27
Diagrama de Gantt.....	29
Conclusiones y recomendaciones.....	30
Referencias.....	32

Introducción

En el presente trabajo se desarrolló el diseño de una planificación estratégica dispuesta para la empresa Naranja con el fin de afianzar el posicionamiento de la firma dentro de la región patagónica del territorio argentino. A partir de esta premisa, se planteó la implementación de una estrategia competitiva de diferenciación y una estrategia a nivel negocio de penetración de mercado.

Naranja es una organización que se encuentra desarrollando sus actividades en el mercado financiero, principalmente a través de la comercialización de plásticos, tarjetas de crédito, con múltiples beneficios para sus clientes, tanto para los consumidores finales como también para las empresas o comercios amigos, es decir que se desenvuelve en un mercado con dos tipos de relaciones, por un lado B2C, empresa a consumidor final, y por otro B2B empresa a empresa.

La empresa comenzó sus actividades en el año 1969, y ha presentado un crecimiento escalonado a lo largo de su trayectoria, ampliando su abanico de propuestas comerciales a lo largo del territorio argentino. Como hito histórico a destacar, en el año 2017 llevó adelante una modificación en su identidad corporativa, pasando de denominarse Tarjeta Naranja a Naranja, lo que impulsó el desarrollo de nuevos productos y mercados. De manera complementaria, en los últimos años ha comenzado un proceso de renovación tecnológica, en donde ha creado una nueva unidad de negocios vinculada al sector *fintech* a partir de su plataforma virtual Naranja X.

Si bien la organización ha presentado un amplio desarrollo en su propuesta comercial y corporativa, la expansión de Naranja se ha concentrado especialmente en la provincia de Córdoba, dado a que nació en la misma, y en la provincia de Buenos Aires considerando los niveles demográficos y el potencial de mercado de dicho territorio. Sin embargo, se observa que en las regiones del NOA (Santiago del Estero, Salta, Jujuy, Tucumán, Catamarca y La Rioja); en el NEA (Misiones, Corrientes, Chaco, Formosa y Entre Ríos); y en la región Patagónica (Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego) carece de una amplitud en cuanto a la cantidad de sucursales, comercios amigos y de plásticos en circulación, lo que afecta al posicionamiento de la marca Naranja.

En este sentido, se puede vislumbrar una problemática a nivel comercial y organizacional dado a que la empresa cuenta con un amplio reconocimiento a nivel

nacional, pero concentrado en ciertas provincias, lo que genera una desafectación del resto de regiones territoriales, perdiendo potencialidad del mercado en las mismas.

Por estas razones es que se determina el diseño de un plan estratégico, para que en el transcurso de 4 años, Naranja logre una expansión y penetración a nivel territorial permitiendo la mejora de su posicionamiento comercial en el ámbito nacional. Se ha tomado como región de destino del plan a la Patagonia, debido a los altos índices de crecimiento que presenta la misma por inversiones realizadas en materia industrial y comercial, como también por el aumento de la densidad poblacional y los índices socioeconómicos existentes.

Para profundizar en la elección de la temática, se exponen dos antecedentes que aportaron datos suficientes para comprender la importancia del desarrollo de la planificación estratégica como herramienta para el crecimiento organizacional.

Un antecedente, que si bien no está relacionado al sector al cual pertenece la empresa abordada, es el de Nike. Dicha organización multinacional ha logrado una importante expansión de su modelo de negocio gracias a la definición de una estrategia concisa que fue interiorizada por sus diferentes colaboradores internos y externos, generando un crecimiento exponencial de la marca y de su posicionamiento en el sector. Dichas estrategias se sustentaron en el desarrollo de innovaciones en sus productos para luego realizar una campaña de marketing directo y guerrillero, impulsando el reconocimiento de los productos con una figura emblemática del deporte, lo que ayudó a crear una imagen en la mente de los consumidores, permitiéndole incluir a nuevos clientes dentro de su cartera (Hill, Jones y Schilling, 2015).

Como segundo antecedente, ya a nivel local, se expone un trabajo final de grado desarrollado para una concesionaria AUTOMENIKA, en la cual se buscó realizar una expansión de la propuesta del negocio hacia nuevos territorios dentro de la Argentina, impulsando de esta manera el crecimiento sostenido. El proyecto se realizó en base a una planificación estratégica, en donde se definieron las estrategias funcionales de organización, comercialización y finanzas a los fines de interrelacionar los conceptos corporativos de la empresa para lograr un afianzamiento de estos en nuevos horizontes (Martínez Consorte, 2016).

Análisis situacional

Análisis del macro entorno

El análisis del macro entorno se realizó a partir del análisis PESTEL para reconocer amenazas y oportunidades a nivel externo que puedan influir en el desarrollo de las actividades empresariales.

Entorno político: desde el plano político se observa que existe una amplia rivalidad entre los diferentes partidos políticos que confluencian en la dirección estatal, tanto a nivel nacional como provincial, lo que afecta la toma de decisiones de manera eficiente. Por otro lado debe considerarse el contexto de pandemia que atraviesa el mundo y la Argentina, en donde las principales medidas implementadas por el gobierno se basan en la reducción de la circulación para evitar la propagación masiva del Covid-19, la renovación de plazas en ministerios estratégicos, y el plan de vacunación para la sociedad. Otro aspecto de importancia son las próximas elecciones legislativas que se llevarán a cabo durante el año 2021 y que determinarán el número de bancas de diputados, lo cual tendrá efectos en las decisiones y planes a futuro del gobierno. Se observa desde el entorno político una amplia inestabilidad que juega en contra sobre las empresas a la hora de desarrollar planificaciones a largo plazo (Agenda Argentina, 2021).

Entorno económico: a nivel económico existen diferentes complicaciones que afectan tanto al crecimiento del país, de las organizaciones y de la sociedad en general. No solo deben considerarse los efectos de la pandemia sino que la misma ha profundizado los problemas que Argentina ya presentaba. La economía, medida mediante el PBI se contrajo en el año 2020 en un 12% y se espera una leve recuperación para el 2021 del 6% (Banco Mundial, 2021). El recorte de la economía ha generado un fuerte incremento en la inflación del país, presentando en lo que va del año un aumento del 4% mensual el cual continuará en esta línea, incluso con aumentos mayores en determinados meses, lo que podrá implicar un nivel inflacionario cercano al 50% para finales del 2021 (INDEC, 2021).

A su vez debe tenerse en cuenta que el aumento de la inflación generó una fuerte reducción del consumo, debido a que la misma no acompañó de igual manera al aumento de salarios, provocando un desajuste en el consumo de la sociedad. Se observa que las

compras con tarjeta de crédito han disminuido en los últimos meses y que las sociedad se encuentra buscando precios competitivos y económicos a la hora de gestionar mejor sus gastos, lo cual tiene una implicancia negativa en las proyecciones de mejora de la economía nacional (BBVA, 2021).

Por otro lado, Argentina atraviesa un momento complejo en relación a su deuda financiera, debido a que carece de los fondos suficientes para realizar los pagos correspondientes con sus acreedores. Esto genera un aumento en el riesgo país, disminuyendo las posibilidades de ingreso de nuevas inversiones extranjeras al país y por ende al crecimiento económico. El gobierno se encuentra realizando negociaciones para reestructurar la deuda con uno de sus principales acreedores, el FMI (Ministerio de Economía, 2021).

Entorno social: el recorte de la economía ha generado un fuerte retroceso en los aspectos sociales, como se mencionaba el aumento de los salarios no acompañó al incremento de la inflación, creando una fuerte reducción del consumo y un incremento del índice de pobreza e indigencia a niveles históricos, siendo uno de los principales desafíos del gobierno (Agenda Argentina, 2021).

Por otro lado, dentro del análisis específico del plan que se busca abordar se observa que en la Patagonia se observa que se ha incrementado en número de habitantes en un 47% para el año 2020 respecto al último censo nacional del 2010, llegando a contener un total de 2.5 millones de habitantes. Además, la región presenta un buen panorama en cuanto al nivel de PBI per cápita que genera frente al total de la Argentina, observando un total de 12.019 dólares anuales frente al promedio del país de 7.560 dólares anuales (Ministerio del Interior, 2020).

Por otro lado, se observan aspectos positivos relacionados con el aumento del consumo a través de plataformas digitales y de la accesibilidad a la tecnología por parte de la sociedad, principalmente en lo respectivo al acceso a internet y uso de dispositivos móviles como celular, Tablet y acceso a computadores, lo que se atribuye como una gran oportunidad para las empresas que se desenvuelven en estos sectores (INDEC, 2020).

Entorno ecológico: se observan amplios crecimientos en este aspecto debido a que las empresas y los consumidores se encuentran cada vez más comprometidos por el cuidado del medio ambiente, los primeros realizando acciones vinculadas a la responsabilidad social, y los segundos realizando consumo sobre productos ecológicos o que promueven el desarrollo sustentable. Esto incide fuertemente en la valoración de los clientes sobre las organizaciones socialmente responsables, además de que se logra cumplir con los objetivos de desarrollo sostenible, vinculados a los beneficios económicos, sociales y ambientales (ONU, 2020).

Entorno legal: desde el plano legal se observan avances en torno a un mayor control por parte del Estado sobre las organizaciones e individuos que realizan actividades vinculadas al mercado financiero y de valores, creando una disminución en las posibilidades de ampliación del sistema financiero y de la inclusión financiera de la sociedad argentina (Boletín Oficial, 2019).

Por otro lado, se deben tener en cuenta los aspectos relacionados a los marcos legales que impactan en el sector financiero, reconociendo que existen más de 17 leyes que deben ser respetadas por las entidades que se desempeñan en el mismo, lo que genera a su vez una alta presión fiscal, respecto a tributos nacionales, provinciales y municipales que impactan de manera negativa en la rentabilidad operativa de las empresas y en su capacidad para afrontar los mismos en tiempo y forma (BCRA, 2021).

En base a lo planteado se observa que el contexto cuenta con una amplia volatilidad e inestabilidad producto de la falta de planificación en cuanto a políticas públicas que generen un acompañamiento sobre las organizaciones y las personas. Esto atenta contra la posibilidad que tienen las organizaciones para cumplir con sus objetivos, especialmente si se tiene en cuenta que existen más amenazas que oportunidades. Sin embargo, se han identificado oportunidades que tienen que ver con los avances tecnológicos y ecológicos, en donde los clientes cada vez utilizan y valoran los productos y servicios que engloban dichas características. Contar con este relevamiento permitió advertir los factores elementales que deben tenerse en cuenta al momento de llevar adelante planificaciones a largo plazo, ya que permitirán adaptarse al entorno de manera rápida y sencilla.

Análisis del micro entorno

El análisis del micro entorno se realizó utilizando el modelo de las 5 fuerzas Porter, para identificar la manera en la cual se encuentra conformado el sector financiero de tarjetas de crédito en la Argentina.

Poder de negociación de los clientes:

Los clientes del mercado financiero y de tarjetas de crédito se pueden discriminar en dos categorías, por un lado los consumidores finales, y por otro las empresas o negocios. Del lado de los consumidores finales, es decir a partir de una relación B2C, cuentan con las características de buscar financiamiento a plazos convenientes de acuerdo a su situación socioeconómica. Dichos consumidores, valoran las empresas que presentan bajas tasas de interés y metodologías de pago personalizadas que se adapten a las circunstancias que estén atravesando. De acuerdo con un informe presentado por el Banco BBVA (2021) en Argentina ha disminuido el consumo a través de tarjetas de crédito en el último período, esto debido a la situación económica que afronta el país. En este sentido, los consumidores finales presentan un bajo poder de negociación con las empresas proveedoras de servicios financieros, ya que las mismas deben adaptarse a las condiciones pactadas por las mismas y también por entidades financieras privadas y públicas como el Banco Central y la Comisión de Valores.

Por el lado de los clientes de negocios, con una relación B2B, la situación es diferente, ya que cuentan con un mayor poder de negociación. Estos pueden administrar y gestionar la periodicidad de pagos de las tarjetas de crédito por sus ventas realizadas de acuerdo a sus necesidades. De esta forma, pueden optar por extender el plazo de cobranzas generando una disminución en las comisiones cobradas por las tarjetas de crédito o bien recortar los plazos de cobranza a tasas de comisiones mayores (BBVA, 2021).

Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores se caracterizan por ser actores esenciales para el funcionamiento de las organizaciones del sector. Se pueden categorizar en dos grupos fundamentales, siendo estos los proveedores de bienes y servicios básicos indispensables para el funcionamiento de las actividades, y por otro lado los proveedores de apoyo para el funcionamiento de operacionales complementarias a los servicios ofrecidos.

Dentro de los mismos, se pueden mencionar a proveedores de servicios profesionales, consultoras de RRHH y marketing, organizaciones dedicadas a la producción de material publicitario, abastecedora de materiales de trabajo, proveedores de sistemas informáticos, de servicios de limpieza, seguridad, transporte y médica. Dichos proveedores cuentan con un bajo poder de negociación, debido a que al proveerle servicios o productos a empresas del sector financiero, deben contar con una serie de documentación respaldatoria en cuanto a su situación económica y financiera.

Productos y servicios sustitutos:

Dentro de los sustitutos se destacan a aquellas alternativas de financiamiento que pueden utilizar tanto los consumidores finales como las empresas. En el primer caso se identifican productos tales como el pago en efectivo, el uso de plataformas digitales de pago y el uso de tarjetas de débito. Por el lado de las empresas, se destacan instrumentos financieros relacionados al crédito bancario, uso de cheques de pago diferido, financiamiento público, acuerdo de descubierto con el banco, obligaciones negociables, emisión de acciones, entre otros. Además, se han logrado identificar productos y servicios sustitutos relacionados con los avances tecnológicos, tales como las fintech y la proliferación de monedas digitales como resguardo frente al contexto inestable de la economía, las cuales han cambiado el paradigma de las finanzas a nivel mundial. En este sentido se puede decir que existe un alto porcentaje de alternativas sustitutas de los productos y servicios ofrecidos por el sistema financiero argentino.

Competidores:

En la actualidad existe un amplio número de empresas que compiten en el sector financiero, ya sea a través de la realización de productos y servicios propios, como también alianzas estratégicas en donde se diferencian principalmente las entidades bancarias. En concreto se diferencian dos tipos de competidores, siendo estos los siguientes:

Tabla 1: Competidores del sector financiero argentino.

Productos propios independientes	Productos bancarios bajo alianzas estratégicas (Visa-MasterCard-American Express)
American Express	Banco Galicia Tarjeta de Crédito.
MasterCard	Banco BBVA Tarjeta de Crédito.
Visa	Banco Macro Tarjeta de Crédito.
Maestro	Banco HSBC Tarjeta de Crédito.
Naranja	Banco ICBC Tarjeta de Crédito.
Angencard	Banco Hipotecario Tarjeta de Crédito.
Diners Club	Banco Itaú Tarjeta de Crédito.
	Banco Credicoop Tarjeta de Crédito.
	Bancos públicos (Bancor, Nación, otros).
	Banco Bind Tarjeta de Crédito.
	Banco Superville Tarjeta de Crédito.

Fuente: elaboración propia.

En base a la tabla presentada, se puede decir que existe un alto grado de competitividad en el sector, lo que incide a una rivalidad potente entre las instituciones financieras y aquellas organizaciones que han creado sus propios productos de crédito. Además en muchos casos, con el aval de alianzas estratégicas, el posicionamiento y la comercialización de ciertos productos y servicios se incrementa frente a las denominadas empresas de productos propios independientes.

Potencial ingreso de nuevos competidores:

Desde el punto de vista de los riesgos de ingreso de nuevos competidores, se destaca que existe un alto potencial de ingreso, esto debido a la floración de nuevas tecnologías y modelos de negocios innovadores. En concreto se observa un importante crecimiento de los servicios *fintech* en la Argentina, que presentan modelos que son altamente valorados por los clientes, debido a su facilidad de registración, usabilidad y métodos y alternativas de pago, esto principalmente en los consumidores finales de generaciones más jóvenes (Cámara Fintech, 2019).

Sin embargo, también debe considerarse que una de las barreras para el ingreso refieren a los niveles de inversión que deben realizarse, en donde el acceso al financiamiento se encuentra restringido principalmente para pequeñas empresas. No obstante, se identifican planes de financiación para nuevos emprendimientos realizados por

el Estado, tales como créditos de fondos semilla, préstamos a tasas subsidiadas por FONTAR, financiamiento para renovación de tecnología avalado por el Banco BICE. A su vez, se debe considerar que establecer una *fintech* representa una erogación aproximada de \$500.000 en lo que respecta al armado de la plataforma, luego se le deben añadir costos de infraestructura, personal, mantenimiento, sistemas complementarios de servicios, entre otros conceptos que impactan en los niveles de inversión. Argentina se encuentra en el tercer lugar dentro de la región latinoamericana respecto a la inversión total generada en este sector, lo que evidencia la proliferación de nuevas organizaciones, ya que cuentan con una estructura baja de costos (Cámara Fintech, 2019).

Se puede decir entonces que el riesgo de ingreso de nuevos competidores es medio, ya que implica una alta erogación de dinero para ingresar, sin embargo la industria cuenta con altos márgenes de ganancia, lo que implica una oportunidad potencial.

Análisis de mercado

Con el fin de detectar nuevas oportunidades de mercado para Naranja, se realizó un análisis de mercado específicamente de la región patagónica para identificar si existe un mercado potencial de expansión en dicho territorio.

En el año 2010 la cantidad de habitantes en la región se encontraba en 1.700.000 por km², a lo que para el año 2020 la cantidad de habitantes se incrementó a 2.500.000 aproximadamente, esto debido a la floración de nuevas inversiones en el territorio que generaron una alta demanda de puestos de trabajo para niveles profesionales, llevando a muchos ciudadanos de diferentes provincias a ubicarse en dichas zonas dadas las oportunidades laborales existentes (Ministerio del Interior, 2020).

La Patagonia presenta en la actualidad un alto potencial para el desarrollo de inversiones, tanto nacionales como internacionales, que han disparado el crecimiento económico de toda la región, impulsando la generación de nuevas empresas, puestos de trabajo y demanda en cuanto al consumo. Además, en el año 2017 se presentó el Plan Patagonia, el cual prevé generar un fuerte impacto de crecimiento a nivel nacional, con el desarrollo de inversiones que van desde la obra pública e infraestructura a avances tecnológicos para las empresas y la sociedad. En dicho plan, se plantea el desarrollo de inversiones en fibra óptica, hospitales, rutas provinciales y nacionales, gaseoductos,

saneamiento de aguas, inversiones petrolíferas y minerales, expansión de los territorios para la producción agrícola de bienes primarios para consumo interno e internacional, transporte e inversiones en renovación tecnológica (Ministerio de Obras Públicas, 2021).

Desde la perspectiva financiera, el Banco Central (2020) publicó un análisis en donde se especifica la inclusión financiera que existe en la Argentina. El estudio expone que existe un desfase en la población con inclusión financiera dependiendo las zonas geográficas en las cuales se encuentren, observando que la región patagónica cuenta con el mayor nivel de inclusión financiera (52%) por sobre la región Centro (52%), y ya en un menor nivel se encuentran las regiones del NEA, NOA y Cuyo.

Dentro de los potenciales clientes se pueden identificar a los jóvenes profesionales que han arribado a la Patagonia producto del aumento en la oferta laboral en dicha región. El costo de vida en la región es uno de los más altos dentro de la Argentina, sin embargo, a causa de la proliferación de nuevas inversiones y organizaciones con alto potencial de crecimiento, han comenzado a incorporar a jóvenes profesionales con una contribución salarial alta, lo que permite contar con mayores accesos a líneas de financiamiento, tales como el uso de las tarjetas de crédito (INDEC, 2021).

Puede decirse entonces que existe un potencial de mercado en la región patagónica dado a que han proliferado nuevas inversiones que decantarán en un crecimiento económico, lo cual traerá aparejada la expansión de las empresas argentina sobre dicha región para acompañar el crecimiento sostenido de la misma. Al mismo tiempo, se observa que los individuos cuentan con una mayor estabilidad en cuanto a los ingresos, lo que permite una mayor apertura al mercado financiero, además de que el riesgo de incobrables será menor que en la región central del país.

Análisis interno

Naranja ha presentado un considerable crecimiento a lo largo de su trayectoria lo que le ha permitido expandirse a lo largo del territorio argentino. Cuenta actualmente con 202 sucursales en todo el país, siendo estas 154 sucursales y 22 mini unidades de negocios, MUN. La concentración de estos espacios se encuentra en la provincia de Buenos Aires con 45 sucursales y la provincia de Córdoba con 39 sucursales, sin embargo en el resto de

las provincias y regiones se observa un bajo nivel de densidad de sucursales y de operatividad de la empresa, lo cual impacta de manera negativa en el cumplimiento de su visión, que afecta al posicionamiento de la empresa.

La organización cuenta con la definición de sus objetivos corporativos, visión, misión y valores, y además cuenta con una declaración del propósito como entidad, lo cual contribuye a una mayor afinidad por parte de los clientes y colaboradores en el trabajo conjunto para ayudar a su crecimiento sostenido.

Dentro de su visión se destaca que buscan ser líderes en el mercado de servicios financieros y no financieros contribuyendo al desarrollo de sus colaboradores, clientes y la comunidad, lo cual implica un proceso de responsabilidad social que actualmente desarrolla la empresa en vísperas de la creación de economías de triple impacto. Por otro lado, en su misión plantean que la razón de ser de la empresa se basa en la creación de experiencias valoradas y en la creación de nuevos negocios basados en las tecnologías innovadoras, aspecto que está siendo realizado con su último hito en el desarrollo de las sucursales del futuro y de su *fintech* Naranja X. En cuanto a los valores, Naranja impulsa el desarrollo de un espacio de trabajo alegre con sus colaboradores, un espacio para la escucha activa, la mejora continua en todos sus procesos y la pirámide invertida en donde el cliente pasa a ser un protagonista en el crecimiento y expansión del modelo de negocios.

A niveles estructurales, la organización dispone el desarrollo comercial a través de sus sucursales, en donde se destacan las nuevas sucursales del futuro, las cuales buscan amplificar la calidad en el servicio de atención, la accesibilidad a la información y al desarrollo sostenible y con servicios complementarios de salud para evitar riesgos de dicha índole, tanto para sus colaboradores, como también para sus clientes. Por otro lado, desde el nivel estructura también se destaca la evolución digital que ha generado Naranja, encontrándose con un amplio crecimiento en materia de digitalización para los procesos involucrados con los clientes, el desarrollo de marketing digital, analítica de datos, procesos ágiles y flexibles, las sucursales del futuro, y la *fintech* Naranja X.

Ahora bien, desde el punto de vista de la conformación de la estructura organizacional, se observa que Naranja presenta un criterio de departamentalización

funcional, en donde se definen claramente los puestos, actividades y responsabilidades de cada uno de los colaboradores. Además, dentro de cada una de las áreas, se cuenta con la descripción de puestos, la funcionalidad de los mismos, y los procedimientos requeridos para cumplir con los objetivos de cada uno de los departamentos. En este sentido, se puede decir que Naranja cuenta con un alto nivel de formalización de la estructura, lo cual le ha permitido trascender a lo largo de sus años de trayectoria, posicionándose como una de las principales entidades financieras en la comercialización de plásticos y en el acceso e inclusión financiera de la sociedad.

Cadena de valor

Ya desde un plano operacional, se analiza a la empresa a partir de la cadena valor, análisis que permitió identificar las actividades en donde la empresa cuenta con ventajas competitivas, como también aquellas que deben ser mejoradas con el fin de desarrollar los servicios a costos bajos, permitiendo un diferencial en el sector competitivo, además de crear un margen positivo para la empresa.

Actividades de soporte

- Infraestructura: la empresa cuenta con una extensión de sucursales a lo largo de todo el país, sin embargo concentra las mismas en la región centro, dejando de lado otras regiones con alto potencial de crecimiento. La organización también se encuentra abocada al desarrollo tecnológico para impulsar el cumplimiento de sus ejes estratégicos que refieren al crecimiento, cultura, la experiencia del cliente y la eficiencia en el uso de recursos.
- Gestión de RRHH: se cuenta con un amplio desarrollo en este ámbito observado grandes ventajas competitivas. Los empleados se concentran entre las edades de 35-50 años, y también en menores de 30 años, identificando que los más eficientes pertenecen a la generación Millennials. Cuentan con el desarrollo de acciones vinculadas a la gestión del talento humano, en donde se abocan a la capacitación constante de sus colaboradores, además se ubican en el 2do puesto de empresas más queridas para trabajar en la Argentina.

- Compras: Naranja cuenta con dos tipos de proveedores, catalogados como esenciales y operacionales, presentando un alto poder de negociación frente a estos ya que deben ser aceptados mediante una evaluación de su condición económica y financiera. Además dentro de las compras las mismas se concentran sobre proveedores con erogaciones menores a los \$500.000 y entre \$1 millón y \$10 millones, lo que ayuda a que la planificación financiera sea eficiente.
- Tecnología: Naranja cuenta con amplias ventajas competitivas en este aspecto ya que presenta tecnología de última generación y se encuentra en un proceso de renovación de las nuevas sucursales del futuro. Además ha desarrollado su *fintech* Naranja X, utilizando procesos tecnológicos tales como el *Big Data* y la automatización.

Actividades primarias:

- Logística: los proveedores son principalmente de servicios informáticos, materiales de trabajo (plásticos) y servicios comerciales, la mayoría de ellos se encuentran ubicados en Buenos Aires, Santa Fe y Entre Ríos. Todos los procedimientos de logística de ingreso se encuentran a cargo de los proveedores. En cuanto a la logística externa, los envíos de plásticos se realizan por correo, al igual que se cuenta con aplicaciones móviles y resúmenes de cuenta virtuales que redujeron los costos y permitieron un enfoque sustentable.
- Operaciones: se desarrollan desde la modalidad presencial en sucursales, mini unidades de negocio, sucursales del futuro y Naranja X, de estas dos últimas se han creado ventajas competitivas dado a que se redujeron los costos y se aumentó la eficiencia en el uso de los recursos. Todas las sucursales cuentan con procedimientos formalizados y presentan certificaciones internacionales en procesos de calidad, seguridad de la información y sustentabilidad.
- Marketing: Naranja presenta en circulación 8 millones de plásticos en todo el país, con una concentración en la región Centro. Se encuentran continuamente generando nuevas alianzas estratégicas con comercios amigos, sin embargo los mismos no son desarrollados en provincias o regiones con alto potencial de crecimiento, perdiendo de esta manera ventaja frente a sus rivales. A su vez, la empresa cuenta con la medición de la satisfacción a través de herramientas tecnológicas como la

experiencia del cliente y NPV, en donde un 61% de clientes se consideran fanáticos de Naranja, pero no debe dejarse de lado que existe un 27% que son indiferentes a las acciones de la empresa y que un 12% se encuentran desilusionados.

- Servicios: Naranja cuenta con un amplio nivel de servicios involucrados en su propuesta comercial, en concreto cuentan con la comercialización de tarjetas, servicios de entretenimiento, viajes, App Naranja, viajes, préstamos, editoriales, Pos, Tienda Virtual y seguros, lo que implica una ventaja competitiva el desarrollo de la servitización de manera completa.

Se observa que Naranja presenta una estructura consolidada, lo cual le ha brindado la posibilidad de ampliar su nivel competitivo a través de la diversificación de su propuesta de negocio, la cual se ha articulado hacia la incorporación de tecnología tanto en los productos ofrecidos, como también en la atención y vinculación con sus clientes.

Además, al contar con una estructura formalizada, se observa que cuenta con una amplitud de concentración en la región de Córdoba, con más de 39 sucursales, y en Buenos Aires, con 45 sucursales. Sin embargo, al analizar la región de la Patagonia, se identifican en total, entre las 5 provincias que la componen, un total de 19 sucursales, lo que se puede interpretar como una pérdida en las oportunidades de mercado si se consideran los aspectos mencionados en el análisis respectivo, es decir en el análisis de mercado.

Marco Teórico

La planificación estratégica es un proceso que brinda la posibilidad de desarrollar una proyección en el largo plazo para que una compañía pueda concretar sus objetivos de manera organizada e interrelacionada. Se inicia a partir de un análisis situacional, el cual brindará la información necesaria para identificar la posición que presenta una empresa frente a las variables del entorno, tanto a nivel externo como a nivel interno. Estas situaciones marcarán las decisiones estratégicas que tome la empresa para cristalizar su futuro (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

Dentro del proceso del plan estratégico, luego de desarrollar el análisis de diagnóstico, se deberán definir los objetivos del nivel corporativo, visión y misión, encauzándolos para que se encuentren relacionados entre sí y permitan su cumplimiento de manera uniforme. Una vez desarrollado esto, se pasará a la definición de las estrategias, tanto de competencia, como de negocios, lo que permitirá vincular las estrategias funcionales para que la empresa funcione en pos del logro de sus objetivos más importantes y a largo plazo (Hill, Jones y Schilling, 2015).

Puede observarse el carácter interdisciplinario que plantea la planificación estratégica, ya que se debe procurar establecer una relación entre las distintas funciones que esta realiza para ofrecer una cartera de productos y servicios que sea valorada por los clientes, creando las situaciones para generar ventajas sobre los rivales competitivos (Porter, 2008).

Las primeras estrategias que una empresa debe definir son sus modalidades de competir en el sector, entre las cuales pueden escogerse alguna de las llamadas estrategias genéricas de Porter, advirtiéndose tres tipos: diferenciación, liderazgo en costos y enfoque. La diferenciación se basa en la creación de una cartera de productos/servicios que satisfaga las necesidades de los clientes con un valor añadido diferente a la competencia, aspecto que debe ser complejo y difícil de imitar en el largo plazo por los rivales, lo que permitirá una ventaja sobre los mismos (Porter, 2008).

A su vez, la estrategia de diferenciación contribuye a generar mayores ingresos a la empresa debido a que sus productos/servicios cuentan con un aspecto diferenciador que impacta en el precio ofrecido, haciendo que los clientes se encuentren dispuestos a realizar

mayores desembolsos por la adquisición de los beneficios que otros bienes del sector no pueden satisfacer, y es aquí donde se observan las ventajas competitivas (Porter, 2008).

Una vez que se ha definido la estrategia de competencia, la empresa estará en lugar de determinar su estrategia de crecimiento o de negocio. En este punto se identifican cuatro tipos distintos de estrategias, las cuales se distinguen por el enfoque que realice la organización respecto a sus productos y los mercados a los cuales estos son dirigidos. Así pueden encontrarse las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de mercados y diversificación (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

La estrategia de penetración de mercado permite realizar una expansión del negocio, posibilitando el fortalecimiento de la posición de la empresa en el mercado, ya sea por la valoración que los clientes le dan o bien por su participación o cuota de mercado. El uso de esta estrategia se funda en la utilización de los mismos productos/servicios para sus mismos clientes, desarrollando mejoras que permitan satisfacer sus necesidades al tiempo que la empresa crece en su nivel competitivo (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

Contando con estas estrategias, la empresa podrá definir las estrategias funcionales, las cuales están conformadas por cada una de las actividades o funciones dentro de la estructura organizacional. Al desarrollar una estrategia de diferenciación a través de la penetración de mercado, las organizaciones deberán prestar especial atención a la estrategia de comercialización y de finanzas, ya que estas poseerán el mayor peso de actividades para lograr una posición destacable en el mercado (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

El último paso de la planificación, previo a su implementación y control, se basa en la definición de las tácticas, las cuales serán aquellas que pongan en funcionamiento las estrategias. Dichas tácticas podrán plantearse para el corto, mediano o largo plazo según corresponda, sin embargo deben tener una relación estrecha entre estas, permitiendo su organización y la proyección de ingresos y egresos. Cada táctica deberá contar con un detalle sobre las actividades, recursos, tiempos y responsables de llevarlas a cabo, lo que facilitará la evaluación, retroalimentación y ajustes a tiempo para que no afecte al resto del plan (Sainz de Vicuña Ancín, 2015).

Diagnóstico y discusión

Teniendo en consideración el análisis situacional que se planteó al inicio del trabajo, se expone el diagnóstico de Naranja, lo cual permitió identificar una problemática sobre la cual enfocarse para brindarle a la empresa una mejora en sus resultados.

Desde los aspectos internos se resalta el potencial que tiene Naranja a nivel nacional, ya que es una organización reconocida, con distintos productos y servicios ofrecidos a clientes con variadas posiciones socioeconómicas. Uno de sus pilares se basa en aumentar la inclusión financiera de la sociedad a través del perfeccionamiento de su oferta por medio del uso de tecnologías innovadoras y de procesos de gestión sustentables.

Sin embargo se ha advertido que Naranja presenta un buen posicionamiento en la región centro del país, específicamente en la provincia de Buenos Aires y Córdoba, en las cuales aglomera la mayor cantidad de sucursales y de aliados estratégicos permitiendo un alto reconocimiento y valoración por parte de sus clientes. Ante esto, se puede concluir que Naranja ha perdido de foco regiones con alto potencial para expandir su negocio y de esta forma afianzar su posición en el mercado frente a competidores multinacionales o grandes corporaciones como los bancos, otras tarjetas de crédito y servicios sustitutos.

Tomando como base el análisis de mercado realizado, se ha logrado advertir una región con alto potencial de crecimiento, siendo la región de la Patagonia. Naranja actualmente cuenta con un bajo enfoque sobre esta región, la cual ha presentado en los últimos años una mejora en sus condiciones socioeconómicas, frente a las adversidades del entorno.

La región patagónica ha crecido en niveles demográficos gracias a las importantes inversiones nacionales e internacionales realizadas en el campo de las tecnologías, minería y energía, entre otros. Esto ha llevado a que una gran masa de jóvenes profesionales se asiente en dicha región, impulsado su crecimiento económico. Además, se ha advertido que existe un alto grado de inclusión financiera en esta región en contraste con el resto de la República Argentina, lo que se alinea con los pilares de Naranja, es decir expandirse y potenciar la inclusión financiera de las personas.

Sin embargo, no deben dejarse de lado puntos negativos del entorno, tales como el alto riesgo económico y financiero que atraviesa el país, sumado a las condiciones del Covid-19 que aún continúan impactando de manera negativa en los rendimientos de las empresas y de las personas.

Pese a esto, se observan también importantes oportunidades como el desarrollo de productos y servicios sustentables, con tecnologías de innovación que son altamente valorados por los clientes, en donde Naranja se destaca gracias a su plan de renovación con sus sucursales del futuro.

Puede decirse en base a lo presentado que Naranja cuenta con importantes fortalezas y ventajas en el entorno en el que se desenvuelve, sin embargo para enfrentarse con rivales de alto renombre y posición mundial deberá continuar con su proceso de expansión.

Es por ello que se observa un potencial de mercado en la región patagónica, aspecto que sale a la luz del análisis de mercado, región que cuenta con altos niveles socio-económicos y financieros, pudiendo de esta manera ampliar su red de sucursales del futuro y servicios complementarios para posicionarse más fuertemente en dicha zona geográfica.

Esta oportunidad de mercado se encuentra en línea con los recursos y capacidades de Naranja, por lo que no desarrollarla podría implicar un costo de oportunidad muy elevado, perdiendo posición frente a sus rivales más importantes, tanto los servicios financieros como para con sus plásticos o tarjetas de crédito.

Plan de implementación

Introducción

El plan estratégico que se presenta a continuación tiene como objetivo la generación de un aumento de ingresos para Naranja a partir del desembarco dentro de la región patagónica. La decisión se fundamenta en las oportunidades que han sido advertidas a lo largo del análisis situacional, identificando que es una región poco atendida por la empresa que presenta grandes oportunidades en cuanto al aumento de la densidad poblacional, el nivel de ingresos y la infraestructura de la región.

Para su formulación, se espera que el aumento de ingresos permita a Naranja convertirse en la primera opción dentro del sector financiero y no financiero, a través de la creación de nuevas sucursales tipo MUN (Mini Unidades de Negocio), la generación de alianzas estratégicas con comercios amigos para el uso de los servicios Naranja, además de generar la apertura de 1.000 cuentas dentro de las plataformas *fintech*, en este caso Naranja X.

Dentro de este plan se persigue el cumplimiento de los objetivos corporativos que presenta Naranja, en este caso respecto a la creación de nuevas oportunidades, acercando soluciones a los ciudadanos en materia de productos y servicios financieros y no financieros articulados desde una propuesta con integración tecnológica.

Objetivo general

Aumentar los ingresos en un 30% de Naranja para que sea la primera opción de empresa que ofrece servicios financieros y no financieros en la región patagónica para el año 2025.

Justificación del objetivo general

En base al análisis de los estados financieros de Naranja presentados en el año 2020 se observa que los ingresos han disminuido en un 10%, por ende con el plan se busca mejorar dicha situación, aumentando los ingresos en el mismo porcentaje año a año, desde el 2023 que se implementará hasta el 2025 que finaliza el plan, a partir de la implementación de una estrategia de diferenciación y penetración de mercado en la región patagónica. Es diferenciación debido a que es la estrategia que actualmente utiliza, y es

penetración de mercado ya que se trabajará sobre los mismos productos y servicios dirigidos al mismo mercado, en donde actualmente se desenvuelve pero con una baja concentración en la región patagónica, la cual cuenta con un alto potencial, tal como se especificó en el análisis de mercado.

En tal sentido, se espera que con la implementación Naranja pueda revertir la situación actual de sus ingresos, aumentándolos y pudiendo convertirse en la primera opción de empresa que ofrece servicios financieros y no financieros en la Patagonia. Tal como se expone más adelante en el alcance, los ingresos comenzarán a generarse a partir del año 2023, en donde se aumentarán los ingresos en una escala igual del 10% anual, sumando un 30% para el año 2025.

En este sentido se empleará un crecimiento frente a la expansión del modelo de negocio, buscando crear nuevas sucursales, nuevas alianzas estratégicas y la creación de nuevas cuentas dentro de la plataforma Naranja X.

Objetivos específicos

- 1) Desarrollar los lineamientos comerciales que le permitan a Naranja establecer 20 nuevas sucursales MUN en la región patagónica para el año 2025.
- 2) Crear un total de 30 alianzas estratégicas con comercios amigos en la región patagónica para el año 2025.
- 3) Lograr la generación de 1.000 nuevas cuentas asociadas a Naranja X dentro de la región patagónica para el año 2025.

Justificación de los objetivos específicos

Para cumplir el objetivo general del aumento de los ingresos, se estipularon 3 objetivos específicos que cada uno responde a un plan de acción. En primer lugar se espera lograr el establecimiento de 20 sucursales tipo MUN en la región patagónica. En segundo lugar, crear al menos un total de 30 alianzas estratégicas con comercios amigos, y por último, en tercer lugar, se espera lograr la creación de 1.000 nuevas cuentas de Naranja X. Estos importes han sido establecidos bajo supuestos, ya que no se cuenta con una información precisa respecto a los diferentes indicadores expuestos. No obstante, se

considera que Naranja cuenta con las capacidades económicas, financieras y de recursos humanos para llevar a cabo dicha intervención.

Alcance

El alcance del plan estratégico se definió en base a tres ejes fundamentales, siendo estos el alcance temporal, geográfico y organizacional.

Temporal: Horizonte de 5 años, desarrollando la planificación durante el año 2021 y 2022, para ser implementada en el año 2023, generando beneficios para el año 2025.

Geográfico: El plan estratégico se encuentra enmarcado para ser aplicado en la región de la Patagonia, específicamente en las provincias de Neuquén, Río Negro, Chubut, Santa Cruz y Tierra del Fuego.

Organizacional: El plan estratégico presenta un alcance global sobre las áreas de la organización, concentrándose en los departamentos de administración, finanzas, comerciales y recursos humanos.

Planes de acción

Considerando lo planteado, se pasan a exponer los planes de acción, los cuales responden, cada uno, a un objetivo específico particular.

Plan de acción 1

El primer plan de acción se basa en la creación de los lineamientos estratégicos y comerciales para que Naranja logre desarrollar la propuesta de establecer 20 MUN dentro de la región patagónica.

Para ello deberá realizar un análisis de mercado más profundo en el sitio en cuestión, evidenciando las zonas en las cuales pueden establecerse las sucursales, la planificación referente a la accesibilidad de los espacios, el abastecimiento y logística de preparación para la infraestructura, como así también la búsqueda y selección de personal que se encontrará en las mismas.

Se establece comenzar durante el año 2023 con la implementación de 10 sucursales MUN las cuales estarán dispuestas de la siguiente forma:

- Neuquén: 3
- Río Negro: 3
- Chubut: 2
- Santa Cruz: 1
- Tierra del Fuego: 1

Para el año 2024 se plantea la instalación de otras 5 nuevas sucursales, 1 en cada provincia. Y para el año 2025 generar 5 nuevas sucursales siguiendo el mismo esquema planteado.

En base a lo expuesto, se presenta a continuación el detalle del plan, especificando las actividades que deben implementarse, los recursos involucrados y el presupuesto del plan.

Actividades	Temporalidad		Área Responsable	Responsable externo	Presupuesto
	Desde	Hasta			
Definición de lineamientos estratégicos	ago-21	ago-21	Administración		\$ 50.000
Definición de lineamientos y políticas comerciales	ago-21	ago-21	Marketing		\$ 50.000
Definición de políticas y lineamientos de recursos humanos	sep-21	sep-21	RRHH		\$ 50.000
Análisis de mercado en Neuquén	oct-21	oct-21		Asesor Externo	\$ 80.000
Análisis de mercado en Río Negro	oct-21	oct-21			\$ 80.000
Análisis de mercado en Chubut	nov-21	nov-21			\$ 80.000
Análisis de mercado en Santa Cruz	nov-21	nov-21			\$ 80.000
Análisis de mercado en Tierra del Fuego	dic-21	dic-21			\$ 80.000
Definición de los espacios en donde se ubicarán las MUN	dic-21	dic-21	Administración		\$ 50.000
Abastecimiento de materiales para confeccionar las MUN	ene-22	abr-22	Infraestructura		\$ 40.000.000
Reclutamiento de personal	may-22	ago-22	RRHH		\$ 15.000.000
Contratación de personal (4 por sucursal) (80 empleados)	ago-22	dic-22	RRHH		\$ 3.200.000
Implementación	ene-23	ene-23		Asesor Externo	\$ 40.000
Evaluación y control	feb-23	dic-25		Asesor Externo	\$ 1.400.000
				TOTAL	\$ 60.240.000

Fuente: elaboración propia.

Plan de acción 2

El segundo plan de acción se basa en la creación de nuevas alianzas estratégicas con comercios que se encuentren ubicados en la región patagónica de tal manera que los clientes cuenten con amplias opciones para hacer uso de los productos y servicios de Naranja.

En concreto deberán desarrollarse viajes y reuniones con potenciales clientes corporativos, es decir con los comercios amigos que serán dichos aliados estratégicos. Para

ello se plantea realizar una planificación respecto a la propuesta del plan de trabajo de Naranja, los beneficios que acarrea ser parte de la firma, como también un acompañamiento sobre los mismos respecto a las oportunidades de sumarlos dentro de su cartera de productos ofrecidos en la Tienda Naranja.

Para ello se deberán realizar viajes a las diferentes provincias con el fin de generar los vínculos que luego serán confirmados, esperando generar una confirmación de la menos 30 aliados estratégicos. A continuación se expone el detalle del plan de acción.

Actividades	Temporalidad		RRHH	Responsable externo	Presupuesto
	Desde	Hasta	Área		
Definición de los rubros sobre los aliados estratégicos	abr-22	jun-22	Administración		\$ 50.000
Armado de plan de marketing	may-22	jun-22		Asesor Externo	\$ 80.000
Desarrollo de plan de comunicación y RRPP	jul-22	oct-22			\$ 60.000
Impresión y abastecimiento de materiales corporativos	oct-22	oct-22			\$ 2.000.000
Abastecimiento de regalos corporativos para los aliados	oct-22	oct-22			\$ 2.000.000
Seguimiento de las conversaciones	nov-22	dic-22			\$ 1.000.000
Implementación	ene-23	ene-23		Asesor Externo	\$ 40.000
Evaluación y control	feb-23	dic-25		Asesor Externo	\$ 1.400.000
TOTAL					\$ 6.630.000

Fuente: elaboración propia.

Plan de acción 3

Respecto al último plan de acción, se busca generar un impacto con la nueva plataforma digital Naranja X. La misma se espera tenga una repercusión en el uso de los jóvenes profesionales dentro de la región patagónica que, como se ha especificado en el análisis de mercado, cuentan con un alto potencial en el uso de este tipo de tecnologías.

En este caso se buscará realizar una campaña de marketing agresiva en la región de la Patagonia a través de publicidades vía televisión, redes sociales y cartelería gráfica, además de generar convenios con aquellas alianzas estratégicas que se generaron en el plan de acción 2.

Se espera que con el plan se logren crear 100 nuevas cuentas de Naranja X de clientes pertenecientes a dicha región. A continuación se exponen las acciones y el detalle del plan.

Actividades	Temporalidad		RRHH	Responsable externo	Presupuesto
	Desde	Hasta	Área		
Definición de plan de comunicación externa	ene-22	feb-22		Asesor Externo	\$ 60.000
Definición de lineamientos para comunicación en redes	feb-22	mar-22		Asesor Externo	\$ 53.000
Definición de lineamientos para comunicación en TV	mar-22	abr-22		Asesor Externo	\$ 53.000
Definición de lineamientos para comunicación en vía pública	mar-22	abr-22		Asesor Externo	\$ 53.000
Diseño de campaña publicitaria TV	abr-22	may-22		Asesor Externo	\$ 53.000
Diseño de presentación para publicidad en redes	abr-22	may-22		Asesor Externo	\$ 150.000
Diseño de publicidades y gráficas para la vía pública	may-22	jun-22		Asesor Externo	\$ 120.000
Implementación de las campañas	jul-22	jul-22		Asesor Externo	\$ 25.000.000
Evaluación y control	ago-22	dic-25		Asesor Externo	\$ 1.400.000
TOTAL					\$ 26.942.000

Fuente: elaboración propia.

Presupuesto

A continuación se expone el presupuesto del plan, el cual se encuentra confeccionado de acuerdo a los recursos y erogaciones establecidas para cada uno de los planes de acción. A su vez, el mismo ha sido proyectado como un presupuesto que inicia en 2021 y finaliza en el 2025.

Plan de Acción	Presupuesto
1	\$ 60.240.000
2	\$ 6.630.000
3	\$ 26.942.000
TOTAL	\$ 93.812.000

Fuente: elaboración propia.

Dicho presupuesto se formuló en el año 2021, sin embargo como se observa, se requerirá de la inversión durante los años posteriores, por lo que se requiere de un ajuste de acuerdo a la inflación, esto para contar con un presupuesto más cercano a la realidad, lo cual permitirá determinar la factibilidad de desarrollar la intervención desde un parámetro objetivo. Los niveles de inflación se plantean de acuerdo al Relevamiento de Expectativas de Mercado del Banco Central de la República Argentina, siendo las siguientes:

- 2021 = 48%.
- 2022 = 41%

- 2023 = 35%.
- 2024 = 32%.
- 2025 = 30%.

De esta manera, teniendo en cuenta el detalle de cada plan de acción, en donde se especifican los tiempos en donde se requerirá del uso de los recursos presupuestados, se proyectan los mismos desde el año 2021 al 2025, considerando la inflación presentada anteriormente.

Presupuesto	2021	2022	2023	2024	2025	TOTAL \$131.622.729
Plan de acción 1	\$ 600.000	\$ 82.062.000	\$ 54.000	\$ 924.000	\$ 910.000	
Plan de acción 2	\$ -	\$ 7.317.900	\$ 54.000	\$ 924.000	\$ 910.000	
Plan de acción 3	\$ -	\$ 36.014.220	\$ 630.002	\$ 616.002	\$ 606.668	
Egresos totales	\$ 600.000	\$ 125.394.120	\$ 738.002	\$ 2.464.002	\$ 2.426.668	

Beneficios económicos

Retomando el objetivo general del trabajo, se pueden determinar el beneficio proyectado para el año 2025, en donde se espera un aumento del 30% de los ingresos de Naranja. La empresa tuvo un ingreso en el 2020 de \$3.315.000.000. Aplicando el aumento del 30% se espera un beneficio de \$994.500.000.

Al igual que en el presupuesto, este beneficio proyectado no tiene en cuenta la inflación, por lo que para proyectarlos desde el año 2023, cuando comenzarán a generarse, hasta el 2025, se utilizan las mismas tasas de inflación presentadas. Así los ingresos proyectados serán los siguientes.

Años	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos	\$ -	\$ -	\$ 447.525.000	\$ 437.580.000	\$ 430.950.000
TOTAL = \$1.316.055.000					

Con los datos planteados, se puede realizar la proyección de los flujos de fondos que tendrá el plan estratégico, en donde se tuvieron en cuenta ciertas premisas:

- Los ingresos comienzan en el año 2023, con un aumento del 10% anual respecto al año 2020, considerando las tasas de inflación presentadas anteriormente.
- Los egresos representan al presupuesto proyectado considerando la inflación.
- Se considera también el pago del impuesto a las ganancias como un 35%.

- Se toma como tasa de referencia del mercado a la tasa Badlar para bancos privados expuesta en el Banco Central del 39%.

Así, se presenta a continuación el flujo de fondos proyectados al año 2025.

Años	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos	\$ -	\$ -	\$ 447.525.000	\$ 437.580.000	\$ 430.950.000
Presupuesto					
Plan de acción 1	\$ 600.000	\$ 82.062.000	\$ 54.000	\$ 924.000	\$ 910.000
Plan de acción 2	\$ -	\$ 7.317.900	\$ 54.000	\$ 924.000	\$ 910.000
Plan de acción 3	\$ -	\$ 36.014.220	\$ 630.002	\$ 616.002	\$ 606.668
Egresos totales	\$ 600.000	\$ 125.394.120	\$ 738.002	\$ 2.464.002	\$ 2.426.668
Beneficio Bruto	-\$ 600.000	-\$ 125.394.120	\$ 446.786.998	\$ 435.115.998	\$ 428.523.332
Impuesto a las Ganancias 35%	\$ -	\$ -	\$ 156.375.449	\$ 152.290.599	\$ 149.983.166
Beneficio Neto	-\$ 600.000	-\$ 125.394.120	\$ 290.411.549	\$ 282.825.399	\$ 278.540.166

Con estos datos, se determinaron los indicadores financieros para validar la implementación del proyecto. Los mismos fueron VAN, TIR y ROI.

- VAN = \$29.226.216. Aceptando el proyecto por ser VAN > 0.
- TIR = 48%. Aceptando el proyecto por ser TIR > 0 > 38%.
- $ROI = \frac{725.782.993 - 131.622.792}{131.622.792} = 451\%$

En base al resultado se puede decir que Naranja por cada peso que invierta generará un retorno de \$4,51 pesos para el año 2025, evidenciando la viabilidad de llevar adelante el plan, además de que se cumplen con las reglas de aceptación de VAN y TIR.

Conclusiones y recomendaciones

En este trabajo se ha realizado un plan estratégico dirigido a Naranja con el fin de aumentar los ingresos para el año 2025 mediante la implementación de un perfeccionamiento de la oferta de sus productos y servicios dentro de la región patagónica. La decisión, se fundamentó debido a que, en base a diferentes análisis, se pudo advertir que en dicha región Naranja no cuenta con un buen posicionamiento y un desarrollo profundo de su modelo de negocios, región que cuenta con un alto potencial de crecimiento.

Bajo esta premisa, se diseñó el plan estratégico para impulsar el crecimiento de Naranja en dicha región, no solo aumentando los ingresos sino también pudiendo establecerse como la primera opción de empresa que ofrece productos y servicios financieros y no financieros dentro de la región patagónica.

El plan, ha sido verificado en cuanto al logro del objetivo general, en este caso del aumento de los ingresos en un 30% para el año 2025, arrojando valores positivos en cuanto a los indicadores financieros VAN, TIR y ROI, proyectando los ingresos y los egresos que deberán desarrollarse.

La implementación de este plan estratégico generará un crecimiento del nivel competitivo de Naranja frente a sus rivales, mejorando la oferta dirigida a sus clientes para acercarles soluciones y un acompañamiento dentro del sector financiero y no financiero.

Este tipo de trabajo ha permitido reconocer a la planificación estratégica como una herramienta necesaria para las organizaciones de todo tipo, ya que ayuda a establecer bases objetivas en función de metas a largo plazo, determinando los requerimientos necesarios para impulsarlos y contribuir al logro de la visión y misión organizacional.

A lo largo del proyecto, se han planteado mejoras puntualmente dirigidas a una región territorial particular en la Argentina, empero pueden realizarse mejoras y otro tipo de intervenciones que contribuirán a una gestión más eficiente y al logro de nuevas ventajas competitivas.

De esta manera, se le recomienda a Naranja desarrollar esta planificación planteándola para el resto de las regiones del territorio, pudiendo lograr una mejora en sus

ingresos, lo que contribuirá a una mayor posición dentro de la competencia. De esta forma, el plan diseñado podrá emularse para llevar adelante la expansión sobre otras regiones, tales como el NOA, el NEA, e incluso para desarrollar nuevos mercados en el ámbito internacional, comenzando en Latinoamérica.

Por otro lado, también se sugiere establecer mejoras en cuanto a los productos y servicios, continuando con la diversificación de su cartera, impulsando la mejora tecnológica y el aporte que Naranja pueda desarrollar para con sus clientes.

Otra de las sugerencias parte desde el siguiente nivel en un plan estratégico, que se basa en diseñar un Cuadro de Mando Integral, para analizar y evaluar la correcta consecución de sus objetivos corporativos, estratégicos y operativos, optimizando la eficiencia en la gestión.

Referencias

- Agenda Argentina (2021). *Respuestas a nuevos interrogantes*. Disponible en: <https://agendaargentina.com.ar/>
- Banco Central (2020). *Informe de inclusión financiera*. Disponible de: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/iif0219.pdf>
- Banco Central (2021). *Marco legal del sistema financiero argentino*. Disponible en: <https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/SistemasFinancierosYdePagos/MarcoLegalCompleto.pdf>
- Banco Mundial (2021). *Crecimiento del PBI (% anual) Argentina*. Disponible en: <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=AR>
- BBVA. (2021). *El consumo con tarjetas en Argentina cae levemente en febrero*. Disponible en: <https://www.bbva.com/es/ar/el-consumo-con-tarjetas-en-argentina-cae-levemente-en-febrero/>
- Boletín Oficial (2019). *Comisión Nacional de Valores Resolución General 818/2019*.
Disponible en:
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/222279/20191129>
- Boletín Oficial (2020). *Ley de impuesto a las ganancias 27.617*. Disponible en:
<https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/243262/20210421>
- Cámara Fintech (2019). *Informe ecosistema fintech argentino*. Disponible en:
<https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2019/06/Informe-Ecosistema-Fintech-Argentino.pdf>
- Hill, C. Jones, G. Schilling, M. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos, un enfoque integral*. México: Cengage Learning.
- Indec (2020). *Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación*.
Disponible en:
https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_20A36AF16B31.pdf

- Indec (2021). *Índice de precios al consumidor – marzo 2021*. Disponible en: https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_21CDDCA5F8DD.pdf
- Martínez Consorte, A. (2016). *Planificación estratégica para la apertura de una sucursal de la concesionaria Fiat AUTOMENIKA en la ciudad de Villa Carlos Paz*. Trabajo Final de Grado: Universidad Siglo 21.
- Ministerio de Economía (2021). *Presentación gráfica de la deuda*. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/economia/finanzas/presentaciongraficadeudapublica>
- Ministerio de Obras Públicas (2021). *Región Patagonia*. Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/obras-publicas/reconstruccion/patagonia>
- Ministerio del Interior (2020). *Región Patagonia*. Disponible en: https://www.mininterior.gov.ar/municipios/gestion/regiones_archivos/Patagonia.pdf
- ONU (2020). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Disponible en: https://unstats.un.org/sdgs/report/2020/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2020_Spanish.pdf
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de competencia*. México: Patria.
- Reyes, G. Briceño, A. (2010). *Propuesta de modelo financiero para el crecimiento corporativo sostenible*. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/3235/323527254005.pdf>
- Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2015). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Alfaomega.
- Serrat, N. Tarres, Q. Hernández, X. (2016). *Empresas electrónicas de alto potencial de crecimiento: posicionamiento financiero ante retos del futuro*. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/549/54943657006.pdf>