

Universidad Siglo 21



Seminario Final de administración

Título: Planificación estratégica para el desarrollo de mercado de la Empresa Naranja

X

Nombre y Apellido: Janet Amado

DNI: 33.249.215

Tutor: Vittar, Carlos

Legajo: VADM13958

Resumen

El siguiente trabajo final de grado de la carrera de Licenciatura en administración de la Universidad Siglo 21 fue creado a través de un detallado análisis considerando lograr el objetivo general de incrementar la rentabilidad de la empresa Naranja X mediante la planificación estratégica de desarrollo de mercado.

Se hizo un recorrido desde los inicios de la empresa, tomando como referencias factores internos y externos que intervienen en la cotidianidad de esta.

Se tomaron como eje principal las grandes fortalezas que caracterizan a Naranja X para hacer frente a las distintas problemáticas que se presentan.

Palabras claves: Planificación estratégica-desarrollo de mercado-rentabilidad—estructura-clientes.

Abstract

The following final degree project of the Bachelor's degree in administration of the 21st Century University was created through a detailed analysis considering achieving the general objective of increasing the profitability of the company Naranja X through strategic planning of market development.

A journey was made from the beginnings of the company, taking as references internal and external factors that intervene in its daily life.

The great strengths that characterize Naranja X were taken as the main axis to face the different problems that arise.

Keywords: Strategic planning-market development-profitability—structure-customers.

Índice de Contenido

Introducción.....	3
Análisis de situación.....	6
Macro entorno.....	6
Micro entorno.....	10
Cadena de Valor.....	13
Análisis FODA.....	16
Matriz BCG.....	16
Marco Teórico.....	17
Diagnóstico y Discusión.....	20
Propuesta.....	21
Objetivo general.....	21
Objetivos específicos.....	22
Alcances.....	23
Planes de acción.....	23
Presupuestos.....	30
Diagrama de Gantt.....	33
Flujo de fondo.....	33
Conclusiones y recomendaciones.....	34
Bibliografía.....	36
Anexos.....	41
Anexo 1.....	41
Anexo 2.....	42
Anexo 3.....	44
Anexo 4.....	48
Anexo 5.....	48
Anexo 6.....	49

Índice de Tablas

Tabla 1 FODA.....	16
Tabla 2 Plan de acción 1.....	24
Tabla 3 Plan de acción 2.....	25
Tabla 4 Plan de acción 3.....	28

Tabla 5 Plan de acción 4.....	29
Tabla 6 Presupuesto plan de acción 1.....	31
Tabla 7 Presupuesto plan de acción 2.....	31
Tabla 8 Presupuesto plan de acción 3.....	31
Tabla 9 Presupuesto plan de acción 4.....	32
Tabla 10 Presupuesto anual de planes de acción.....	32
Tabla 11 Diagrama de Gantt.....	33
Tabla 12 Flujo de fondos.....	33

Introducción

El siguiente trabajo de planificación surge como iniciativa por parte de la empresa Naranja X con el objetivo realizar una planificación estratégica para ampliar la cartera de clientes expandiendo su red de oficinas. Se ha detectado que a pesar del importante avance tecnológico, hay un significativo número de personas que no conocen la operatoria de la empresa y quedan al margen de importantes beneficios tanto para las personas como para las empresas, excluyéndolos de estos nuevos servicios financieros. También, en base a reclamos y críticas, se nota la necesidad de sus clientes por tener un trato cara a cara con la empresa, un lugar físico que identifique e imponga a la marca a lo largo del territorio Argentino, donde se puedan adquirir servicios, evacuar dudas, gestionar, hacer reclamos, sugerir ideas, mantener la seguridad y confianza.

En este trabajo se propone como estrategia de crecimiento el desarrollo de mercado mediante la creación de nuevas sucursales a través del método Outsourcing, empezando por incorporar una en el norte del país donde se detectó una pérdida de la rentabilidad, un problema que se ha ocasionado debido a la fuga de clientes que manifiestan un descontento con respecto a la falta de soluciones por parte de la empresa y también a la mala reputación que se ha ganado en medios sociales. La falta de presencia de Naranja X dio lugar a que otras entidades financieras como los bancos, que tienen un posicionamiento bien definido en el mercado local, sean los que principalmente emiten la mayor cantidad de tarjetas y servicios crediticios dejando fuera a las empresas que no se identifican como capaces de brindar todos los requerimientos que el mercado exige.

Se considera que esta nueva implementación reducirá los gastos operatorios de la empresa y permitirá producir mayor rentabilidad. También abrirá las puertas para la creación de nuevos puestos de trabajo, fortaleciendo el compromiso que tiene Naranja X con la comunidad haciéndola partícipe de su estructura.

Fomentar el nacimiento de nuevos talentos a nivel empresarial y mejorar las tecnologías de acceso para las personas, permitirá descongestionar las propias sucursales, llegar a los clientes mediante el beneficio de la atención personal, marcar presencia en más destinos del país acortando las distancias de aquellas oficinas a las que cuesta acceder. Demostrara que es una empresa involucrada con la inclusión de todos, que se adapta a cada ciudadano, a sus costumbres y formas de vida para no dejarlo afuera de los beneficios que esta ofrece.

Nacida en el año 1985 en la ciudad de Córdoba bajo el nombre de Tarjeta Naranja, como un medio de pago para comercios, esta empresa ha ido mutando a lo largo de los años incorporando productos y servicios, imponiéndose en el mercado con la convicción de llegar a ser la número uno del país en brindar servicios financieros. Este crecimiento fue producto del masivo consumo, el aumento del salario real, la baja tasa de desempleo y la participación del crédito (Canva, 2023)

Su logro de expandirse a toda Argentina lo consigue después de incorporar como accionista al Banco Galicia en 1995 quien continúa con la firma y actualmente pasó de tener el 49 al 80 por ciento de las acciones. Hoy Naranja X cuenta con 400 mil cuentas y 520 mil tarjetas aproximadamente (Clarín, 2017).

Los clientes de Tarjeta Naranja pudieron usar sus plásticos en todo el mundo gracias a su alianza con American Express, Visa y MasterCard entre 1998 y 2005. Cabe aclarar que estas dos últimas tarjetas mencionadas, que son emitidas por el Banco Galicia, no compiten con Naranja X ya que están orientadas a un sector con un poder adquisitivo más alto (Clarín, 2017).

En el año 2017 se produce un cambio de identidad en la empresa pasando a llamarse simplemente “Naranja” con el objetivo de ampliar la variedad de productos para sus clientes aprovechando las nuevas tecnologías y sus cambios (Canva, 2023).

Dos años más tarde, la empresa celebra el lanzamiento de Naranja X, la fintech que apunta a los nuevos negocios digitales. Esta innovación la hace con el compromiso de sustentabilidad económica, ambiental y social, brindando

herramientas y beneficios con los que millones de personas no contaban antes (Canva, 2023).

Lejos de apaciguar la exponencial empresa, los desafíos del 2020, la pandemia del COVID-19 crearon el escenario para su evolución pasando a llamarse Naranja X, la fintech que acompaña a sus clientes a potenciar el uso cotidiano del dinero (Naranja X, 2020).

A lo largo de estos 38 años de vida, la empresa, nos ha mostrado su gran capacidad de gestión, el compromiso de darles a sus clientes la mejor experiencia evolucionando continuamente y por sobre todo dándole un valor muy importante a la cultura. Es una empresa con gente capacitada para transmitir estas características, reconocida públicamente por el buen clima laboral en sus instalaciones, que fomenta el desarrollo profesional y personal de sus integrantes, que apoya a proveedores de la zona y que cuenta con herramientas claves para el desarrollo íntegro de la compañía.

Al analizar la trayectoria y crecimiento de la empresa, se toma como modelo la estrategia de desarrollo de mercado planteada por el autor Philip Kolter, quien propone una revisión de las oportunidades para mejorar los actuales negocios. Se considera el hecho de que la empresa puede tener mayor participación en el mercado con los productos actuales favoreciendo la rentabilidad de la misma (Kolter, 2012).

Se toma como referencia el modelo de negocio aplicado por empresas de distintas industrias que han desarrollado el mercado de manera exitosa implementando sus productos y servicios sembrando un precedente de que este método puede ser usado y adaptado a Naranja X para cumplir los objetivos planteados. El ejemplo de la empresa Plataforma 10, que brinda servicios informáticos a una plataforma tecnológica distribuida en su red de puntos de venta donde comercializa sus productos y llega a cientos de clientes, marca una referencia a tener en cuenta. Esta empresa se encuentra en distintos puntos del país e incentiva a la incorporación de más sucursales (Plataforma 10, 2023).

Se observa también, metodologías de desarrollo de mercado similares a la mencionada anteriormente, en empresas como Pago Fácil, Cobro Express o Rapipago. Estas han se han expandido masivamente y su sistema de agencias se mantiene presente en la actualidad (Rapipago, 2023).

Análisis de situación

Naranja X es una de las tarjetas más usadas en Argentina y ha sabido adaptarse a los cambios del entorno posicionándose en el mercado y estando a la altura de grandes competidores internacionales. El plan estratégico que emplea para concretar sus objetivos es un conglomerado de factores que tiene en cuenta y que se analizarán a continuación.

Los problemas detectados en la empresa son la pérdida de rentabilidad que está teniendo acompañado a la merma de clientes ocasionado por las constantes críticas de los usuarios, la falta de credibilidad hacia la entidad y la poca presencia que tiene en el norte del país. Los motivos tienen que ver con la falta de más oficinas comerciales para atención al público donde los clientes puedan gestionar sus inquietudes. La población no se adapta a la nueva metodología online y la importante presencia de los bancos, sus principales competidores, hace que los clientes elijan otra alternativa financiera.

Se lleva a cabo un análisis para determinar los factores que intervienen en el mercado.

Macro entorno

El análisis del Macro entorno aporta un panorama de la situación externa en la que se encuentran las organizaciones para poder evaluar los riesgos y beneficios a los que se enfrentan. Se desarrolla PESTEL como herramienta de análisis.

La crisis económica por la que atraviesa el país hace cada vez más difícil acceder a la compra de determinados productos, es allí donde las tarjetas de crédito juegan un rol fundamental para los consumidores.

Ante este panorama el gobierno se hace presente fomentando el consumo mediante la implementación de convenios con las entidades financieras para que estas ofrezcan a sus clientes hacer compras con una tasa de interés del 0%. Así, el pasado 30 de junio del 2022 se publicó en el Boletín Oficial la resolución 499/2022 que permitía acceder a la compra de productos de más de 30 rubros, en cuotas fijas de 3, 6, 12, 18 y 24 (La Nación, 2022).

Estos tipos de planes tienen una gran aceptación tanto para los comercios como para los consumidores ya que, colabora con el desarrollo económico. Inclusive, esta

medida que tenía vigencia hasta Diciembre de 2022, se prorrogó por un mes más considerando otra prórroga (Boletín Oficial, 2022).

Otro acontecimiento que tendrá relevancia para la industria financiera serán las elecciones presidenciales de este 2023 que se perfilan con aires de cambio, algo que además genera incertidumbre en los Argentinos ya que podría tener efectos perjudiciales para la economía debido a la tensión que se maneja en el ambiente y cómo esto puede llegar a obstaculizar el crecimiento mostrando cómo los comicios presidenciales afectan a las inversiones o al dólar (Portafolio, 2022).

Se hace más difícil hablar de crecimiento si mencionamos la deuda que tiene el país con el FMI (Fondo Monetario Internacional). El análisis de la economía de Argentina muestra que este ha padecido tantos desequilibrios que llama la atención el volumen excesivo de deuda que posee. La deuda, siendo una herramienta útil para afrontar obligaciones o un método para ahorrar dinero, en este caso deja ver una situación negativa de crisis cuya claro ejemplo son los reiterados defaults que ha sufrido el país. En 2021 el nivel de deuda ha superado el 80 por ciento del PIB, posicionando a Argentina como el país que más deuda posee en la región (Forbes Argentina, 2022).

La inversión privada, la reducción del gasto social y las limitaciones del gobierno para implementar reformas son algunas de las consecuencias que mayor impacto tienen (Banco Mundial, 2021).

Factor Económico

Según los datos aportados por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec), el uso de tarjetas de crédito ha sufrido pequeños cambios en relación al mes de enero de 2023. Se trata de apenas un incremento del 1,4% del uso de tarjetas de crédito en el segundo mes del año. Similar es el panorama reflejado con los datos interanuales (La Nación, 2023).

Teniendo en cuenta la inflación, es notable un bajo porcentaje en los saldos de las financiaciones. Estos datos llaman la atención ya que, febrero suele ser un mes en el que se usan mucho las tarjetas para hacer las compras por la vuelta a clases, además que el saldo del cliente cada vez va disminuyendo más debido al aumento de la tasa de interés, por lo que el margen para consumo se hace escaso (La Nación, 2023).

Es normal que los límites de crédito deban ser actualizados con mayor frecuencia debido a que la inflación anual oscila entre el 99,9% al 102,9% para este año. Los elevados precios y constantes aumentos en los productos ponen un alto en los consumidores ante el impulso de compra (La Nación, 2023).

No obstante, las empresas trabajan para mantener los niveles de consumo de sus clientes ofreciéndoles mejores beneficios y planes adaptados a cada necesidad. Intentando que la oferta crediticia sea un instrumento fundamental en la cotidianidad de cada persona.

Factor Social

La Sociedad avanza tecnológicamente a pasos agigantados pero hay sectores donde todavía mantienen costumbres difíciles de desarraigar como resultado de prácticas sostenidas durante años en un sistema demasiado estructurado. A los adultos no les es fácil el uso de los modernos canales tecnológicos con los que cuentan las empresas crediticias, algunos simplemente "prefieren manejarse personalmente" (BBVA, 2020).

Ante esta situación, el BCRA y el Ministerio de Educación de la Nación implementaron campañas de educación financiera con el objetivo de promover la inclusión de todos los sectores acerca de los canales electrónicos, medios de pago, etc. (BCRA, 2020).

Por otro lado, hablar de las fintech genera, en proporción, un sentimiento de desconfianza puesto que las personas ven a su dinero vulnerable ante algún ciberataque o estafa. Esta falta de confianza se ve reflejada en la poca conexión que existe entre las personas y las entidades de crédito, además en el desconocimiento de los canales disponibles y el poco uso de los mismos (Finerio connect, 2023).

Las empresas deben tener en cuenta esta problemática que excluye a cientos de personas y que a pesar de que la modernización se imponga, siempre habrá motivos para tener un trato cara a cara con el cliente.

Factor Tecnológico

Después de la pandemia por COVID 19 se ha cambiado la metodología de atención en muchas instituciones. De la mano de la tecnología se implementó el uso de canales de autogestión en numerosas empresas que antes no acostumbraban a

usarlos o que no explotan su potencial al máximo. Esta herramienta estratégica para las empresas permite al usuario tener una experiencia mejorada, ágil y rápida para realizar distintas operaciones (Naranja X, 2021).

No solamente aporta un crecimiento al negocio sino que también mejora la experiencia del cliente que se beneficia al tener mayor autonomía, rapidez y privacidad en los trámites que realiza. Por parte de las empresas, la automatización en las gestiones, permite una mayor productividad minimizando costos y tiempo (Innova, 2022).

Estos canales cumplen muchas de las funciones de los operarios dentro de las organizaciones, sin embargo esto también ha dado lugar a que el sistema sea burlado provocando estafas a cientos de clientes mediante mensajes de texto, llamadas telefónicas, correos electrónicos, etc. y que la organización pierda credibilidad (Justicia La Rioja).

Ante esta problemática, las organizaciones usan los mismos canales para proporcionar mayor seguridad, incorporan tecnologías de vanguardia que trata de minimizar los márgenes de falla.

Factor Ecológico

El uso de plásticos y papeles resulta cada vez más obsoleto en el mundo que vivimos, donde prácticamente todo se maneja de manera digital. Preocupados por el medio ambiente y con el compromiso de incorporar medidas ecológicas, las empresas financieras han reducido casi en su totalidad el uso físico de estos, sin embargo todavía existen los reemplazos de tarjetas vencidas por las actualizadas, resúmenes de cuentas en formato papel, publicidad mediante carteles, folletos, banners, etc. alimentando la producción de elementos que perjudican el medio ambiente (Ethic, 2021).

Impulsados por el cambio, la comunidad Europea ha reemplazado el uso de los plásticos convencionales de tarjetas de crédito por uno reciclado compuesto el 86% por PVC (policloruro de vinilo) reciclado. Gracias a la implementación de este producto, en 2021 evitaron la emisión de 51,1 toneladas de CO₂ solo con el proceso de fabricación. Acompañaron también, la recolección de tarjetas caducadas cuyo 90% de materia prima sirve para reciclar y volverlas a incorporar al sistema (Ethic, 2021).

Así mismo, se espera que otras comunidades se hagan eco de esta versión sostenible que aporta seguridad a los usuarios ya que, posee un código de verificación (CVV) dinámico - tres números que se asignan a la tarjeta y que cambia cada 5 minutos con la finalidad de que las compras realizadas sean más seguras- (Ethic, 2021).

Factor Legal

El Banco Central de la República Argentina determinó que se debe aplicar, en los resúmenes de cuenta, una tasa regulada por la ley a los consumos en moneda extranjera que sean superiores a los 200 dólares. Esta medida tiene como finalidad desincentivar los gastos en el mercado internacional. Por otro lado, los consumos superiores a \$200.000 mensuales serán afectados por la tasa regulada. Esto quiere decir que tanto los consumos superiores a U\$S 200 como los de \$200.000 que no hayan sido pagados en su totalidad en los resúmenes, tendrán que financiarse con la tasa de ley de tarjetas de crédito. Esto no quiere decir que no se podrá consumir más de esos montos, sino que el excedente será financiado por otra tasa (El Cronista, 2022).

Los usuarios de tarjetas de crédito deben ser informados de esta medida por sus respectivas entidades financieras, así lo determinó la ley (El Cronista, 2022).

Es notable como el avance tecnológico ha colmado todos los ámbitos haciendo la vida de las personas mucho más fácil. La simpleza de los procesos, la agilidad para resolver situaciones, la comodidad y solución que aporta a la cotidianeidad, hacen que se vuelva una necesidad en la vida de cada ciudadano. Sin embargo todavía existen costumbres, formas de pensar y hábitos que la comunidad sostiene y cuesta desarraigar. Los factores Económicos y Sociales se reflejan como los más significativos junto a los Tecnológicos. Es así que se analiza el consumo afectado por la tecnología de vanguardia a la que muchas personas no se acostumbran o se niegan a implementarlo.

Micro entorno

Se analiza mediante la herramienta de 5 fuerzas de Porter con el objetivo de mostrar los elementos inmediatos que se relacionan con las empresas cuyas operaciones tendrán incidencia en los resultados.

Poder de negociación con los proveedores

Los proveedores cumplen un papel primordial para las empresas ya que serán, en gran medida, los encargados de aportar la fiabilidad y altos estándares de calidad necesarios para cumplir con las normativas de cada organización. Por lo tanto estos tendrán un alto grado de incidencia como por ejemplo los medios de pagos que prestan servicio a grandes marcas como Visa, MasterCard, American Express, posibilitan operar a través de su plataforma permitiendo ampliar la capacidad financiera a través del procesamiento de pago online. A su vez MasterCard proporciona servicios tecnológicos que articulan los medios para el desarrollo de los productos y servicios. También se considera importante a los servicios que se encargan de la fabricación de los plásticos, papeles, servicios informáticos, etc. La excelencia de estos es lo que determina el alto poder de negociación (Ámbito, 2022).

Poder de negociación con los clientes

Estar insertos en un mundo en el que este tipo de industria se impone a pasos agigantados, el poder de los clientes es alto. La variedad de empresas ofreciendo prácticamente los mismos servicios y con constantes cambios, le dan al usuario la potestad de elegir de acuerdo al momento de la vida en el que se encuentre o el nivel de consumo que tenga (La Nación, 2022).

Los mercados crean la necesidad de consumo de productos y servicios que el usuario no sabía que le hacía falta o que desconocía de su existencia. En la innovación y beneficio estará la propuesta para seducir a los interesados en el tema quienes lógicamente, se quedaran con la mejor opción que se adapte a sus necesidades y que le proporcione el mayor beneficio posible.

Amenaza de productos sustitutos

Si bien es cierto que hoy en día la industria financiera no deja nada librado al azar y pareciera que todo ya está inventado, existen cuestiones como por ejemplo las altas comisiones las que hacen que los consumidores piensen en una alternativa. Es allí cuando se abre el terreno para las empresas que ofrecen los mismos servicios pero con menos impuestos o mayor rentabilidad para el comerciante. Mientras más directo sea el trato, menos comisiones intermedias habrá. Así es que los sustitutos son una fuerte amenaza y más aún con la variedad de productos y servicios que nacen o se renuevan día a día.

Tomando como referencia a China que en 2020 encontró la manera de eliminar muchos gastos operativos de las transacciones con tarjeta insertando en el mercado el código QR que actualmente está teniendo mucha presencia en el mercado (Xataka, 2022).

Rivalidad entre competidores

Al haber un mercado donde el principal actor es el consumidor y que para financiar sus consumos en una economía bastante golpeada, están los agentes de financiación, existe una fuerte rivalidad entre competidores, todos queriendo ser parte del mayor número de clientes.

Los beneficios que ofrezca cada empresa o que tan atractiva parezca a los ojos del usuario, será lo que se va a encargar de negociar ante la demanda de clientes que cada vez exigen mejores productos y servicios adaptados a sus necesidades. Posicionarse en la mente del consumidor, será una estrategia que marcará la diferencia ante la competencia.

Amenaza de nuevos competidores

Incentivar al consumo siempre es el objetivo de cada negocio, el problema está en que cada vez cuesta más acceder a esa oferta. Los escasos ingresos y altos costos imposibilitan el acceso a lo que el cliente quiere. Ante el crecimiento de esta problemática han aumentado de manera exponencial las empresas financieras. Esto también dio lugar a que cada empresa vea la manera de financiar su propio negocio dejando al margen los intermediarios y contando con la tecnología como aliado. Este ambiente muestra que el terreno para la llegada de nuevos competidores es grande.

Dentro de la industria se observa que el poder de negociación de los clientes motiva a la empresa a buscar otra manera de llegar a más usuarios. Las conductas que estos ejercen y los hábitos repercuten en el mercado. Se establece también, que ante la amenaza de nuevos competidores que marcan mayor presencia, se deben tomar medidas que impulse a la empresa a liderar en la industria. La rivalidad entre competidores también es un factor a tomar en cuenta, ya que todos buscarán llegar a la mayor cantidad de clientes.

Cadena de Valor

Otra herramienta de análisis que muestra cuales son los factores que para el cliente tienen relevancia y aporta un valor agregado a la oferta es la cadena de valor.

Actividades primarias

Logística interna

La empresa cuenta con herramientas de almacenamiento de datos que recepciona información de preferencias y necesidades donde la organización pueda hacer hincapié, brindar soluciones y medir la lealtad del cliente. Se obtienen las evaluaciones de préstamos, plataforma de autogestión, necesidades financieras del cliente, información que servirá para crear la propuesta de valor (Naranja X, 2021).

Operaciones

Naranja X está al pendiente de que todo se lleve a cabo de la mejor manera. El personal capacitado regido por un código de ética, trabaja día a día para ofrecerles a los clientes una atención de calidad. El directorio se encarga de hacer cumplir esos principios e incorporarlos a los objetivos de la misión, visión y propósito (Naranja X, 2021).

La flexibilidad en la metodología de trabajo de los integrantes de Naranja X les permite trabajar con un mayor equilibrio entre lo laboral y personal, preservando el bienestar de los operarios como estrategia para un mayor aprovechamiento del desempeño laboral (Naranja X, 2021).

De manera virtual incorporan todos los medios para que el cliente tenga una atención diaria y constante. En sus sucursales la mayor preocupación es la satisfacción del cliente y pesar de la expansión de la empresa en todos los ámbitos, se cree necesario implementar más canales de atención personal para el cliente que prefiere el contacto directo con la empresa (Naranja X, 2021).

Logística externa

Conectando puerta a puerta con sus clientes a través de distintas empresas de transporte, la empresa pionera en servicios financieros hace llegar sus productos físicos mediante transportes de terceros. Es así que para su traslado contrata a empresas de transporte que lideran las distintas regiones del país.

Marketing y venta

Haciéndose presente en todas las provincias de Argentina con al menos una sucursal de atención al público, Naranja X ha evolucionado en cuanto a su estructura. La fintech que se acomodó a los cambios tecnológicos como así también a la demanda de sus clientes promocionando sus productos no solo a través de las oficinas comerciales sino también a través de las redes sociales (Naranja X, 2021).

Servicios post venta

Naranja X da respuesta a todas las inquietudes de sus clientes. Desde la implementación de la fintech se modernizaron los recursos para un mayor flujo de comunicación con el cliente. Se unificó el 0800 al contacto por chat y whatsapp (Naranja X, 2021).

Actividades secundarias

Infraestructura de la empresa

La infraestructura consta de 2905 personas trabajando. Entre estos se encuentran 11 directores que desarrollan sus funciones de manera dependiente e independiente. Estos son designados por la asamblea de accionistas. Directores y gerentes se capacitan para llevar a cabo su labor de manera perfecta, son responsables de tomar decisiones y de la administración. También integran esta empresa distintos comités quienes están al cargo de los sistemas internos de control financiero (Naranja X, 2021).

Gestión de RRHH

La empresa cuyos valores son la lealtad, responsabilidad y honestidad, promueve la ética en el desarrollo de las actividades de sus trabajadores para hacer cumplir los estándares establecidos. Se basan en crear un ambiente laboral en el que se sientan cómodos y tengan flexibilidad para realizar sus actividades, se fijan objetivos, trabajan con herramientas como Código de Ética, Impacto X, que mide el rendimiento y proporciona un análisis de comportamientos para luego trabajar en ellos y así cumplir las metas propuestas (Naranja X, 2021).

Desarrollo Tecnológico

El salto tecnológico que dio la empresa, obligó a que se actualizarán los equipos de plataforma y contacto con los que venía trabajando. Además se unificó el nombre a Naranja X, la fusión de Tarjeta Naranja y Naranja Digital, y con ello las

fachadas de las sucursales, los contenidos de la página y marca. El proyecto de transformación digital facilitó la creación de productos como la Billetera Virtual, una App que permite manejar sus cuentas desde su celular, el dispositivo Toque creado para los comercios, apoyando a los emprendimientos, posibilita hacer cobros, controles de venta, entre otros beneficios (Naranja X, 2021).

Naranja X se contacta con sus clientes a través de las redes sociales. Esta innovación en el trato hacia el usuario genera un vínculo que denota una propuesta de valor (Naranja X, 2021).

Aprovisionamiento

Los proveedores son elegidos de acuerdo a su rendimiento, priorizando la calidad de desempeño de producto o servicio, que sea entregado a tiempo y que satisfaga al cliente. Se espera un compromiso de ética comercial, que cumpla con las cláusulas de contrato anticorrupción. Se realizan auditorías externas para controlar el cumplimiento del Código (Naranja X, 2021).

Con el compromiso de potenciar el impacto social, la empresa trabaja en el programa de Proveedores sustentables para beneficiar a proveedores nacionales que incluyan en su propuesta de negocio los criterios de triple impacto (Naranja X, 2021).

Naranja X ha sabido sacar provecho de todas sus acciones destacando dentro de sus actividades primarias en la logística interna y operaciones ya que, la primera aportará los datos necesarios para poner en marcha la operativa de la empresa. En cuanto a las actividades secundarias, es el desarrollo tecnológico lo que la ha llevado a adaptarse a las innovaciones en el ámbito financiero al punto de convertirla en una fintech que generó nuevos productos y servicios aportando mayor rentabilidad.

No se debe dejar de lado que también es una empresa financiera que opera a través de sus redes comerciales, un aspecto que es posible mejorar y explotarlo para alcanzar la mayor cantidad de clientes y con ello una mayor rentabilidad.

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
Crecimiento en cantidad de clientes que a su vez generan una mayor rentabilidad	Crecimiento de compras online y de pagos con tarjeta, situación que abre las puertas del mercado para el uso masivo de tarjetas
Posee un Código de Ética que colabora para llevar a cabo los objetivos de la empresa (Naranja, 2021)	Incentivos del gobierno para potenciar el consumo. Aporta beneficios importantes para que haya mas consumo
Incorporan los últimos avances en tecnología que permite a la empresa estar actualizada con las ultimas innovaciones	Avances tecnológicos para el área financiera. Posibilita a la empresa ofrecer mejores servicios adaptados a los avances
Es la tarjeta mas elegida en Argentina por lo que es una alternativa muy atractiva para los clientes (Naranja, 2021)	
Posee calidad en atención, una virtud muy valorada por los clientes y que diferencia a la empresa de las otras (Naranja, 2021)	
Debilidades	Amenazas
Altos márgenes de interés que desaniman al consumo	Empresas que ofrecen los mismos productos y servicios creando una importante competencia que se hace cada vez mas difícil la diferenciación
Falta de sucursales que marca una barrera de distancia para los clientes	La economía inestable presenta un gran problema por que hace difícil sostener los márgenes de interés y los beneficios que la empresa pueda brindar
Quejas de los clientes de Naranja X que perjudican la imagen de la empresa	El hackeo de cuentas es una situación que pone en peligro la seguridad que la empresa ofrece a sus clientes.
Sistema de seguridad vulnerable que afecta a la operatividad de los procesos	

Tabla 1 - FODA

(Naranja X, 2021), (Ver Anexo 1).

Matriz BCG

Producto Estrella

Naranja X es sin lugar a dudas la innovación que se impone en el mercado para competir con empresas de su tipo. Los beneficios que aporta esta billetera virtual la ha llevado a posicionarse entre los primeros lugares ya que, ofrece a sus clientes un rendimiento del 70 por ciento. Esta motivación se reflejó en el incremento del 620 por ciento en el saldo promedio de cuentas de clientes haciendo notar una gran aceptación por parte del mercado (iProUp, 2023).

Producto Vaca

Los productos que acompañaron a la empresa desde sus inicios que copan el mercado pero que con el transcurso del tiempo van perdiendo el nivel de crecimiento debido a la implementación de nuevos y modernos productos sumado a las condiciones socioeconómicas, son la originarias tarjetas de crédito cuyo crecimiento ha caído un 17 por ciento en los últimos 5 años (Infobae, 2022).

Producto Interrogante

Incorporando la tecnología contactless, la tarjeta de débito Naranja Visa (producto interrogante), que se identifica con un diseño minimalista, se introduce al mercado prácticamente de la mano de la billetera virtual. A pesar de que su crecimiento aumenta progresivamente, la participación en el mercado aún es débil (Ámbito, 2022).

Se ha notado por parte de los usuarios un cierto miedo con respecto a la seguridad que esta tecnología brinda (Redes Zone, 2023).

Producto Perro

Se toma como producto perro a los seguros que poseen las tarjetas como método de seguridad en el caso de extravío. Estos generalmente son incorporados al paquete de beneficios de la tarjeta con un costo adicional sin que haya sido, necesariamente, requerido por el cliente. Esto ha provocado el enojo y críticas por parte de sus clientes dando una mala reputación (Defensa del Consumidor, 2023).

Marco Teórico

A continuación se hará un detalle teórico de autores que inspiraron para la realización de esta planificación estratégica, abordando conceptos que sirven de respaldo para la implementación de la estrategia de mejora.

Diego Santos, define a la planificación estratégica como un documento con un lineamiento a seguir el cual se toma los objetivos de la empresa y luego formulan las acciones para concretarlos. Establece la necesidad de hacer una evaluación de la situación en la que se encuentra la organización. Así, se alcanzará con claridad una visión del futuro que se desea (Santos, 2023).

Coincidiendo un tanto con lo antes mencionado, el autor del libro *Planificación Estratégica*, Roy Rimberty Rodríguez Trujillo, señala que el planeamiento estratégico es una herramienta que busca que las empresas estén seguras de cuál es su misión y visión en el corto y largo plazo. Interpreta a la planificación como el camino que deberá seguir la empresa para lograr sus objetivos. Este proceso permite identificar la situación actual para luego pasar a la futura.

Este autor comparte citas de investigadores que coinciden con su pensamiento. George A. Steiner, conceptualiza a la planeación estratégica como un proceso donde se establecen los objetivos, las estrategias, políticas y planes para concretar el fin de la organización (George A. Steiner). Por otra parte George Terry, señala que la planificación estratégica marca el curso que deberá seguir la empresa incluyendo en el plan acciones futuras con intenciones de que estas se cumplan (George Terry). (Rodríguez Trujillo, 2018).

El autor Fred. R. David afirma que la implementación de un plan estratégico no debe dejar margen de error. El plan tiene que ser claro dejando en evidencia las actuales prácticas a la hora de tomar decisiones (David, 2013).

José María Sainz de Vicuña Ancin expresa que la planificación estratégica será lo que determine que es lo que quiere la empresa a futuro. La herramienta proporcionará las medidas que se han adoptado en el momento que desarrolla la actividad y lo usará para planificar a futuro proyectando a dónde quiere llegar.

Sugiere también, que hablar de planificación estratégica no se refiere a una acumulación de planes estratégicos, sino al método que permitirá obtener el plan estratégico cuyo objetivo será darle a la empresa una estabilidad competitiva ante los constantes cambios del entorno.

Una aclaración importante de destacar es que a pesar de que existen varias definiciones de planificación, hay cuestiones que deben ser tenidas en cuenta como la diferencia entre la previsión, que es la principal actividad en una planificación, la mirada hacia el futuro, y la planificación que incorpora los medios para ser parte del futuro evitando que agentes externos puedan afectar la buena conducción de la meta, de lo que se desea alcanzar (Sainz de Vicuña Ancin, 2017).

Determinar el éxito en la planeación estratégica depende principalmente de la visión, de la expectativa que el líder tenga en su mente de lo que la empresa deberá hacer a futuro. La intuición, experiencia y demás criterios y competencias que este tenga serán las cualidades que impulsaran a actuar.

Se debe pensar en el entorno como un actor y no como un factor donde la estrategia trabajara como una herramienta proactiva que intervendrá como respuesta a las fuerzas del entorno (Chiavenato, 2017).

José Ramón Gallardo Hernández señala que debe desarrollarse un plan de juego para cada objetivo que persiga la empresa. Estos implementaran conjuntos de acciones para lograrlos, lo que se conoce como estrategias. En otras palabras, se define a la estrategia como como el proceso elegido con el cual se conseguirá alcanzar un estado futuro (Gallardo Henández, 2012).

Mark Johnston introduce el pensamiento de que tanto los factores internos como externos tendrán incidencia en las estrategias que la empresa vaya a implementar. Muchas de estas estrategias influyen para cambiar los hábitos o estilos de vida de las personas. Por lo tanto habrá que tener en cuenta la incidencia que los consumidores ejercen sobre las empresas para poder determinar cuál será la estrategia correcta a implementar o la que mejor se adecue a las exigencias propuestas (Johnston, 2021).

De acuerdo a lo expresado en este apartado teórico, se utilizará la estrategia de desarrollo de mercado antes expuesta como método para hacer frente a la problemática que señalan los clientes de Naranja X quienes piden la creación de más oficinas comerciales. Esta herramienta también tendrá como fin aumentar los márgenes de rentabilidad de la empresa en un mercado que actualmente no consume lo que ofrece.

Considerando los autores y sus pensamientos, se establece la idea de planificación estratégica de Roy Rimberty Rodríguez Trujillo como la más significativa para emplear en este análisis ya que, su principal premisa es determinar la seguridad y convicción de donde desea llegar la empresa, en el caso de Naranja X, su misión es ser la tarjeta número uno del país. Bajo este concepto la organización sabrá donde está parada y lo que tendrá que incorporar para cumplir con sus objetivos. La

estrategia sugerida para lograr la meta propuesta está mejor definida por el autor José Ramón Gallardo Hernández para definir a la estrategia que se va a implementar.

Diagnóstico y Discusión

Luego de haber hecho un recorrido por la historia de la empresa, su evolución y sus constantes desafíos, se observa la problemática que Naranja X tiene con respecto a la pérdida de rentabilidad después de haber tenido un año gratificante como lo fue el 2021. En gran medida esta negatividad se debe a la pérdida de clientes. Los constantes reclamos por parte de sus usuarios, la pérdida de nuevos clientes y el pobre posicionamiento en determinados sectores donde las costumbres están más arraigadas hacen difícil concretar la meta planteada por la empresa (Bolsar, 2022).

Si bien es cierto que es una empresa muy conocida en el país y que actualmente ofrece una variedad de productos y servicios que pretenden facilitar a las personas el acceso a este tipo de medios, se detecta que hay una gran cantidad de personas que por motivos de costumbres, cultura o poco acceso a la tecnología quedan excluidas de los beneficios que la compañía ofrece.

Las facilidades para acceder a compras y los demás servicios financieros es una demanda que crece constantemente ya sea por la crisis económica que, obliga a las personas a financiar sus gastos, o por la simplicidad para obtener los productos, sin embargo la existencia de otras entidades bancarias con mayor posicionamiento son las responsables de captar a los nuevos clientes o fidelizar a los que posee, ofreciendo nuevos servicios y atención personalizada de calidad donde el cliente puede interactuar y gestionar sus dudas. Estas entidades poseen una ventaja de fiabilidad adquirida por el prestigio y trayectoria en los sectores donde operan.

Como fintech compite con sus rivales y enfoca estrategias para liderar en este ámbito pero deberá implementar otras estrategias para capitalizar a aquellos clientes que han tenido problemas con la empresa y ha provocado un ambiente de malestar que se hace notar en los medios de comunicación creando una mala imagen de esta. Además debe captar la fuga de clientes que optan por un servicio que principalmente le de la seguridad de que no tendrá problemas a futuro y que la compañía se hará responsable en caso de tenerlos (Defensa del Consumidor, 2023).

Actuar sobre estas cuestiones que afectan a la empresa será una tarea de planificación donde las estrategias a utilizar marcarán la clave para producir el cambio. Se ha propuesto la estrategia de desarrollo de mercado con el objetivo de introducirse mediante oficinas comerciales a través del método Outsourcing en territorios en los que no había explorado. El análisis de esta metodología utilizada de manera exitosa en otras compañías, abren la posibilidad de que Naranja X implemente la estrategia que ayudará a ampliar los márgenes de rentabilidad minimizando las problemáticas que aquejan a la empresa.

Propuesta

Habiendo analizado en profundidad la situación en la que se encuentra Naranja X, se lleva a cabo el desarrollo de una propuesta que pretende minimizar las fallas y conseguir mejoras que colaboren con la misión y visión de la empresa.

Objetivo general

Aumentar la rentabilidad de la empresa un 15% para el año 2026 mediante la planificación estratégica del desarrollo de mercado.

El éxito que han tenido numerosas empresas que incorporaron estrategias innovadoras, considerando las adaptaciones a los cambios, incorporando nuevos modelos de negocios distintos a lo tradicional dentro de las organizaciones, han marcado un precedente de superación que deja ver la aceptación del consumidor ante estos cambios. Expresados en términos numéricos, el crecimiento ha triplicado las cifras rentabilidad que manejaban estas empresas en relación a un año y otro (BBC News Mundo, 2019).

En cuanto a Naranja X, el crecimiento del 3 por ciento que ha tenido en el año 2022 no fue tan significativo como el alcanzado post pandemia, sin embargo se conserva una actitud positiva en miras del futuro (Bolsar, 2022).

Considerando los datos del periodo anterior, se propone un objetivo de crecimiento de rentabilidad tomando como referencia las estrategias empleadas por otras empresas que hay marcado un innegable éxito y ejecutando las propuestas planteadas que se analizaron en post de un sólido desarrollo.

Objetivos específicos

- Ampliar la cartera de clientes en la zona de Salta un 10% para el año 2026 a través de la incorporación de una sucursal no propia mediante el método outsourcing.

En el 2020 la empresa tuvo un incremento del 65,9 por ciento de clientes pero lamentablemente en 2021 perdió un 34,97 por ciento respecto al año anterior. Algunos de los motivos de la pérdida de cliente tienen que ver con que la cantidad de sucursales no son suficientes. Si bien se distribuyen de acuerdo a la cantidad de habitantes, 3 de las 5 sucursales se encuentran en Salta Capital mientras que las otras no son necesariamente el nexo entre las distancias de estas. Con la apertura de una nueva sucursal se buscara incrementar los clientes (Naranja X, 2021).

- Incrementar los ingresos un 15% a través de la creación de nuevas cuentas en el periodo de 24 meses a través de publicidad dirigida a un público que no consume los nuevos medios sociales de comunicación.

El gran precedente que dejó la pandemia por COVID19 ha impuesto nuevas y modernas maneras de comunicación que muchas veces no son las mejores o no son bien recibidas por todo el público.

El público adulto, con poco acceso a medios sociales está siendo dejado de lado ante la publicidad que a pesar de estar dirigida indiscriminadamente a todos, son los mayores los que quedan afuera, ya que solo un 20 por ciento es mayor a 50 años. Por lo tanto se establece la implementación de publicidad diferenciada para este tipo de clientes y el público en general (Naranja X, 2021).

- Incrementar un 10% la operatividad interna en el plazo de un año a través de capacitación del personal para mejorar la comunicación interna y externa.

Contar con personal especializado proporciona un valor agregado a la empresa. En 2021 más de un 40 por ciento no participo de capacitaciones por lo que se considera necesario intervenir para formar personal competente que acompañen a las mejoras de los procedimientos.

- Reducir un 30% para el año 2026 la mala imagen de la empresa mediante publicidad relacionada a la solución que la empresa brinda a sus clientes.

Las facilidades de expresión que ofrecen las redes sociales y los demás medios de comunicación han permitido dañar la imagen de la empresa y perjudicar su reputación.

Naranja X junto a otras 3 empresas, son las que más denuncias tuvieron en defensa del consumidor en Salta en el año 2022 (Salta Gobierno, 2022).

Considerando las situaciones antes mencionadas se considera necesario tomar acciones que contrarresten las valoraciones negativas para que los clientes se sientan seguros y mantengan su confianza en la empresa.

Alcances

La implementación de este plan estratégico de desarrollo de mercado tendrá un alcance geográfico para toda la Argentina.

El plazo estipulado para la realización del plan estratégico comprende el periodo de octubre de 2023 a septiembre de 2026.

Los planes serán abarcados por el personal de trabajo de Naranja X incluyendo los departamentos de marketing, legal, administración, RRHH, sistemas y comercial.

Planes de acción

Los planes de acción que se plantean implementar servirán de guía para lograr desarrollar los objetivos de la empresa de manera estratégica. La enumeración de acciones destinadas a la mejora de la organización será condición necesaria para poder cumplir con los procesos y plazos estipulados.

Los datos relacionados a sueldos y precios se encuentran detallados en el anexo 2.

Plan de acción 1

Descripción	Tiempo		Recursos humanos	Recursos económicos
	Inicio	Fin		
Crear un modelo de contrato para la nueva sucursal	oct-23	nov-23	Dpto. Legal	\$ 73,977.51
Incluir en la pagina web la propuesta de creación de sucursal	nov-23	dic-23	Dpto. Marketing	\$ 9,983.84
Selección y elección del responsable de sucursal	dic-23	feb-24	Gerencia Comercial	\$ 44,386.44
Adaptación del nuevo negocio al sistema	mar-24	abr-24	Dpto. Sistemas	\$ 20,756.40
Capacitación de los empleados y del nuevo personal responsable de sucursal	mar-24	abr-24	Dpto. Comercial y administración	\$ 206,314.13
Incorporar un sistema de control para la nueva sucursal	may-24	sep-26	Dpto. Administración	\$ 51,266.06
Publicitar el uso de la nueva sucursal	may-24	sep-26	Dpto. Marketing	
Establecer planes de objetivos para la nueva sucursal	may-24	sep-26	Dpto. Comercial	

Tabla 2 - Plan de acción 1

La creación de un modelo de contrato estará a cargo de la parte legal de la empresa donde se estipularan las reglamentaciones que deberá cumplir el responsable. Sera imprescindible esta medida para que el proyecto se lleve a cabo. El abogado corporativo deberá destinar 20 horas a la realización de la actividad que tendrá un costo de \$73.977,51. Ver anexo 3.

La oferta de la creación de una sucursal mediante el método Outsourcing deberá incluirse en la página web oficial de la empresa para que los usuarios puedan acceder a la información y presentar sus propuestas. Estará a cargo del área de marketing quien hará el diseño de la oferta y la publicara. Se destinarán ocho horas a la práctica de la actividad por única vez. El costo será de \$9983,84.

El gerente del departamento comercial será el encargado de la selección y elección de la persona externa a la empresa adecuada para hacerse cargo de la nueva sucursal con el objetivo de penetrar el mercado reduciendo gastos de carga social entre otros. El perfil del responsable deberá seguir lineamientos generales tales como: ser mayor de edad y apto en sus facultades para desarrollar la actividad, estar inscripto como contribuyente, contar con el capital necesario para la infraestructura de la sucursal, tener conocimiento básico de programas de gestión. La actividad de selección llevará 3 horas semanales cuyo costo mensual será \$44386,44.

Adaptar el nuevo modelo de negocio al sistema actual será una tarea que no requerirá demasiadas horas de trabajo. Actualmente la empresa trabaja con un sistema donde están incluidas las sucursales propias cuya comunicación e información

confidencial es manejada por su estructura. Al incorporar una oficina comercial no propia se considera necesaria la adaptación del sistema a este cambio. Se destinara un personal de sistemas para su incorporación, quien deberá habilitar funciones, permisos, información pertinente para que la nueva sucursal pueda trabajar. Esta actividad la llevara a cabo un personal de sistemas. Tendrá un total de 8 horas distribuidas en una semana y se estipula un sueldo de \$9983,84.

Tanto los empleos de la empresa como el nuevo responsable de sucursal deberán adquirir competencias que los capaciten para el desarrollo de procedimientos que se manejan en Naranja X. En ambos casos, la capacitación estará a cargo del departamento comercial y de administración, destinando dos horas por día para la actividad. El importe de las dos áreas será de \$103782,01 y \$102532,12.

El sistema de control será una herramienta que tendrá un uso sostenido, ya que es de vital importancia hacer un seguimiento del correcto funcionamiento de una sucursal no propia dedicando una hora diaria a la actividad y será llevado a cabo por un personal de administración una vez que la nueva sucursal se encuentre operativa. El costo será de \$51266.06 que deberá ajustarse a la inflación de los periodos siguientes.

La publicidad y los planes de objetivos que tendrá la nueva sucursal estarán incluidos a los que actualmente posee la empresa por lo que no tendrá un costo adicional.

Plan de acción 2

Descripción	Tiempo		Recursos humanos	Recursos económicos
	Inicio	Fin		
Selección y elección de medios radiales	oct-23	nov-23	Dpto. Marketing	\$ 99,838.40
Publicidad radial diferenciada	nov-23	sep-25	Dpto. Marketing	\$ 120,000.00
Selección y elección de empresas publicitarias a través de SMS	oct-23	nov-23	Dpto. Marketing	\$ 24,959.60
Publicidad a través de SMS	nov-23	sep-25	Dpto. Marketing	\$ 35,000.00
Programa de premios para comercios adheridos	oct-23	sep-25	Dpto. Marketing	
Identificación por sistema de la población que esta jubilada	oct-23	sep-25	Dpto. Sistemas	\$ 12,479.80
Crear promociones especiales para jubilados	oct-23	sep-25	Gerente Comercial	\$ 14,795.48
Publicitar las promociones en medios sociales y sucursales	oct-23	sep-23	Dpto. Marketing	

Tabla 3 - Plan de acción 2

La publicidad a través de medios radiales apunta a llegar a un público distinto además del que ya alcanza para lo que se establece la incorporación en medios provinciales, en programas de radio con mayor audiencia. Esta acción se realizará en cada provincia del país. Un personal del departamento de marketing deberá hacer una búsqueda y análisis de los medios que sean más escuchados en cada una de las provincias. Se tendrá en cuenta la seriedad y compromiso con el que las emisoras trabajan para hacer la elección más acertada. La actividad del personal tendrá una duración de un mes dedicando 4 horas diarias generando un gasto de \$99838,40. La contratación de las emisoras elegidas estará a cargo de un personal de marketing y su costo se incluye en la selección de estas. En cuanto a las emisoras, se estipula una cuota mensual aproximada de \$5.000 por provincia, comprendiendo un total de \$120000,00 por las 24 provincias del país (Camino financiero, 2023).

El uso de publicidad por mensajería móvil es una herramienta muy utilizada que pretende tener un mayor alcance de personas. En 2021 la cifra de cuentas móviles era de 34,8 millones, la propuesta pretende alcanzar un 5 por ciento del total de cuentas (Statista, 2023).

Se pretende que la empresa prestadora del servicio envíe un mensaje a SMS/watsapp a personas con perfiles de consumo relacionados a lo que Naranja X ofrece, mostrando publicidad de calidad, corta, precisa y fácil de entender. Un personal de Marketing designado procederá a hacer la selección y elección de la empresa adecuada. Destinará 1 hora diaria a este trabajo durante 1 mes. El costo de esta actividad será de \$24959,60 que incluirá también el trabajo de la contratación de la compañía elegida. La selección de los destinatarios de los mensajes correrá a cargo de la empresa contratada además de otros parámetros que considere necesario identificar. Una compañía publicitaria dedicada a estas prácticas cobra aproximadamente, una cantidad de \$35000,00 por la contratación mensual. Estos datos corresponden a publicidad por mensajería de E-mails por lo que se hace una estimación trasladada a los SMS (SendPulse, 2023).

El programa de premios se inserta con la finalidad de que los comercios adheridos sumen clientes que también consuman los servicios de Naranja X. Hay consumidores que recurren a un comercio con la intención de comprar pero que no lo

pueden hacer por no contar con el capital suficiente al momento por lo que el comercio será quien persuade al comprador para adquirir los servicios de Naranja X y así poder disfrutar de todos los beneficios que ofrece. De esta manera, el comercio que vaya sumando clientes a Naranja X, incentivados por su persuasión, obtendrá beneficios en cuanto a cantidad de cuotas e intereses. En otras palabras, el comercio ofrecerá a sus clientes más cuotas sin interés, intereses más bajo, ampliar la cantidad de cuotas, lo que resultará atractivo y beneficioso para los consumidores y una ventaja competitiva para el comercio. La actividad no conlleva gastos adicionales ya que será ofrecido con los beneficios actuales de la empresa.

Las promociones son un incentivo que tiene una gran aceptación en el público, más aún cuando un sector de la población se ve diferenciado y beneficiado. Se propone identificar por sistema los clientes en condición de jubilados cuyos datos se incluirán en una base de datos que estará a cargo de un personal de sistema y se llevará a cabo cada 6 meses. Tendrá una carga horaria de 8 horas distribuidas en una semana cuyo costo operativo será de \$12479,80. De las promociones se encargará el gerente comercial considerando parámetros para aplicarlos tales como fechas especiales, temporada baja, modas, entre otros. El gerente a cargo deberá disponer de cuatro horas cada tres meses donde realizará un diagrama con las fechas para incorporar las promociones. El costo por parte del trabajo del gerente será de \$14795,48.

Se requerirá de un personal de marketing encargado de publicitar las nuevas promociones en los medios sociales y sucursales. Se considera necesario también, comunicar estas promociones a través de llamadas telefónicas a los beneficiarios de las promociones. Se destinara 2 horas por día al desarrollo de estas 2 actividades durante el lapso de un mes con una secuencia cada 6 meses. El costo será de \$49919,20.

Plan de acción 3

Descripción	Tiempo		Recursos humanos	Recursos económicos
	Inicio	Fin		
Creación de encuestas de fallas	oct-03	nov-23	Gerente de Administración	\$ 29,590.96
Realizar encuestas de fallas por parte del personal	oct-23	nov-23	Dpto. Administración	
Implementar planes de ataque a las fallas	oct-23	sep-24	Gerente de Administración	\$ 59,181.92
Establecer un cronograma de capacitaciones al personal	oct-23	nov-23	Dpto. RRHH	
Capacitar al personal para mejorar los procesos internos	oct-23	sep-24	Gerente de Administración	\$ 29,590.96
Elaboración de un programa de seguimiento de mejoras	oct-23	nov-23	Gerente de Administración	\$ 36,988.70
Controlar que los planes sean logrados exitosamente	oct-23	sep-24	Dpto. Administración	\$ 9,863.60

Tabla 4 - Plan de acción 3

La elaboración de encuestas arrojará datos que ayuden a establecer planes que ataquen las fallas que existen y crean barreras para el buen desenvolvimiento de la empresa. Se realizará al personal administrativo de la empresa y abordarán temas relacionados a problemas frecuentes con los clientes y a nivel interno, tiempos de solución y gestión, satisfacción del cliente con respecto a las respuestas por parte de la empresa, entre otros. El gerente de administración deberá crear el formato de encuesta y serán todos los integrantes del departamento que lidera los que participarán de la realización de esta. Se destinarán 8 horas en una semana para que el gerente la confeccione. La encuesta se hará por única vez con el objetivo de actuar sobre las deficiencias que aquejan a la empresa su costo será de \$29590,96. Las encuestas que realizarán los integrantes del departamento de administración no tendrán un gasto adicional ya que, se distribuirá de manera online a cada trabajador para completar en el momento y reenviarla a gerencia quien deberá analizar los resultados y actuar sobre ellos. La práctica de la encuesta se realizará como un programa interno de mejora. Ver anexo 4.

La formulación e implementación de planes serán tareas importantes que se llevarán a cabo por el gerente de Administración cada seis meses con un total de 16 horas por vez distribuidas en una semana. El trabajo consistirá en buscar soluciones que ataquen las debilidades de la empresa e incentivar al personal a ejecutarlas. El costo operativo de la actividad será de \$59181,92.

El personal debe manejar competencias que colaboren a la consecución de las mejoras de la empresa. Se considera necesario mantener a los empleados capacitados en cuanto a corregir fallas o implementar ideas innovadoras que permitan una evolución a nivel interno. Esta actividad estará dirigida a todo el personal del departamento de Administración para lo que se deberá incorporar un cronograma de capacitaciones realizado por un personal de RRHH que no tendrá un gasto adicional. En cuanto a las capacitaciones serán realizadas por el gerente de Administración quien previamente reviso los problemas y mejoras donde se deberá hacer hincapié. Las capacitaciones se llevaran a cabo cada 6 meses en un total de 8 horas por capacitación, generando un gasto de \$29590,96.

Gerencia deberá elaborar un programa donde contemple como desearía que se cumplan los planes de mejoras en los que ha trabajado para que luego un personal de administración realice esos controles periódicos. La elaboración del programa tomara 10 horas distribuidas en una semana con una repetición cada 12 meses. Su costo será de \$369888,70.

Del control que se lleve dependerá el éxito de las actividades realizadas. Un personal de administración destinara 2 horas semanales a esta labor. Su costo será de \$9863,60 y consistirá en revisar junto con el programa de seguimiento que las actividades hayan sido ejecutadas y que se hayan trabajado sobre los errores.

Plan de acción 4

Descripción	Tiempo		Recursos humanos	Recursos económicos
	Inicio	Fin		
Identificar los medios en los que la empresa tiene mayores críticas y clasificar las causas	oct-23	sep-26	Dpto. Marketing	\$ 4,991.92
Utilizar los mismos medios donde la empresa tiene críticas para crear publicidad que contrarreste lo negativo	oct-23	sep-26	Dpto. Marketing	
Creación de encuesta de satisfacción para clientes	oct-23	nov-23	Gerente de Marketing	\$ 29,590.96
Realizar encuestas de satisfacción de clientes	oct-23	sep-26	Dpto. Marketing	
Publicar en redes las encuestas de clientes satisfechos	oct-23	sep-26	Dpto. Marketing	\$ 2,495.96
Implementar publicidad de comercios satisfechos con los comercios amigos	oct-23	sep-26	Dpto. Marketing	\$ 2,495.96

Tabla 5 - Plan de acción 4

Conocer los medios en los que la empresa tiene mayores críticas y saber cuáles son los tipos de problemáticas, le dará a la empresa una noción de situaciones por las

que ha pasado el cliente y que la entidad no supo manejarlos. Se llevara a cabo a través del área de Marketing destinando 4 horas en periodos de 6 meses generando un gasto de \$49951,52. El trabajo consistirá en hacer un recorrido por los medios sociales observando las críticas, los motivos, el nivel de insatisfacción por parte del usuario, los comentarios de terceros, la reputación de la empresa, etc. También deberá incorporar en los mismos medios, publicidad de calidad que contrarreste la mala imagen de la empresa cuyo gasto está incluido anteriormente.

A modo de contra atacar las situaciones negativas, se llevaran a cabo encuestas en sucursales a los clientes satisfechos para luego ser publicadas en los medios y se cambie la perspectiva que algunos tienen de Naranja X. La creación de la encuesta estará a cargo del gerente de marketing quien deberá evaluar temáticas como nivel de satisfacción ante la respuesta brindada, tiempo de solución a la problemática, calificación de la amabilidad con el que fue atendido, etc. La tarea tendrá una carga horaria de 8 horas realizada por única vez. El costo de esto será de \$29590,96. La realización de las encuestas no tendrá un gasto adicional, las ejecutarán los empleados de las oficinas comerciales, sin un costo adicional, a los clientes que hayan tenido una mala experiencia. La publicación de estas encuestas en redes requerirá de un tiempo de 2 horas mensuales remuneradas con \$2495,96 al personal del área de Marketing destinado quien exhibirá la satisfacción del cliente que experimento alguna situación de descontento.

Teniendo en cuenta que la empresa cuenta con 260.000 comercios amigos y tomando como referencia publicidades de gran impacto en redes, se propone crear publicidad en la que participen los comercios amigos con buenas reseñas hacia la empresa incorporando en sus redes sociales imágenes, comentarios, videos que muestren experiencias positivas y de valor. A su vez estas acciones serán compartidas por Naranja X en los medios que considere necesario. La actividad será llevada a cabo por el área de Marketing destinando 2 horas mensuales. El gasto será de \$2495,96. La idea de esta acción surgió por la motivación de la campaña publicitaria de la empresa Kleenex. Ver anexo 5 (YouTube, 2019).

Presupuestos

Presupuesto plan de acción 1

Descripción	2023	2024	2025	2026
Crear un modelo de contrato para la nueva sucursal	\$ 73,977.51			
Incluir en la pagina web la propuesta de creación de sucursal	\$ 9,983.86			
Selección y elección del responsable de sucursal	\$ 44,386.44	\$ 184,558.81		
Adaptación del nuevo negocio al sistema		\$ 20,756.40		
Capacitación de los empleados y del nuevo personal responsable de sucursal		\$ 206,314.13		
Incorporar un sistema de control para la nueva sucursal		\$ 410,128.48	\$ 1,081,508.76	\$ 1,425,969.27
Publicar el uso de la nueva sucursal				
Establecer planes de objetivos para la nueva sucursal				
Total por año	\$ 128,347.81	\$ 821,757.82	\$ 1,081,508.76	\$ 1,425,969.27
Total plan de acción 1				\$ 3,457,583.66

Tabla 6 - Presupuesto plan de acción 1

Presupuesto plan de acción 2

Descripción	2023	2024	2025	2026
Selección y elección de medios radiales	\$ 99,838.40			
Publicidad radial diferenciada	\$ 240,000.00	\$ 2,993,760.00	\$ 3,847,272.56	
Selección y elección de empresa publicitaria a través de SMS	\$ 24,959.60			
Publicidad a través de SMS	\$ 70,000.00	\$ 873,180.00	\$ 1,151,287.83	
Programa de premios para comercios adheridos				
Identificación por sistema de población que esta jubilada	\$ 12,479.80	\$ 51,891.00	\$ 45,612.19	
Crear promociones especiales para jubilados	\$ 14,795.48	\$ 123,039.21	\$ 162,227.20	
Publicitar las promociones en medios sociales y sucursales				
Llamadas a los beneficiarios de las promociones	\$ 49,919.20	\$ 207,564.03	\$ 182,448.78	
Total por año	\$ 412,154.08	\$ 4,249,434.24	\$ 5,388,848.56	
Total plan de acción 2				\$ 10,050,436.88

Tabla 7 - Presupuesto plan de acción 2

Presupuesto plan de acción 3

Descripción	2023	2024	2025	2026
Creacion de encuestas de fallas	\$ 29,890.96			
Realizar encuestas de fallas por parte del personal				
Implementar planes de ataque a las fallas	\$ 59,181.92	\$ 246,078.42		
Establecer un cronograma de capacitaciones al personal				
Capacitar al personal para mejorar los procesos internos	\$ 29,590.96	\$ 123,039.21		
Elaboracion de un programa de seguimiento de mejoras	\$ 36,988.70			
Controlar que los planes sean logrados exitosamente	\$ 29,590.80	\$ 184,557.82		
Total por año	\$ 185,243.34	\$ 553,675.45		
Total plan de acción 3				\$ 738,918.79

Tabla 8 - Presupuesto plan de acción 3

Presupuesto plan de acción 4

Descripción	2023	2024	2025	2026
Identificar los medios en los que la empresa tiene mayores críticas y clasificar las causas	\$ 4,991.92	\$ 20,756.40	\$ 36,489.74	\$ 32,074.49
Utilizar los mismos medios donde la empresa tiene críticas para crear publicidad que contrarreste lo negativo				
Creación de encuesta de satisfacción para clientes	\$ 29,590.96			
Realizar encuestas de satisfacción de clientes				
Publicar en redes las encuestas de clientes satisfechos	\$ 7,487.88	\$ 62,269.20	\$ 109,469.16	\$ 144,335.16
Implementar publicidad de comercios satisfechos con los comercios amigos	\$ 7,887.88	\$ 62,269.20	\$ 109,469.16	\$ 144,335.16
Total por año	\$ 49,958.64	\$ 145,294.80	\$ 255,428.06	\$ 320,744.81
Total plan de acción 4				\$ 771,426.31

Tabla 9 - Presupuesto plan de acción 4

Presupuesto anual planes de acción

Descripción	Tiempo			
	2023	2024	2025	2026
Plan de acción 1	\$ 128,347.81	\$ 821,757.82	\$ 1,081,508.76	\$ 1,425,969.27
Plan de acción 2	\$ 412,154.08	\$ 4,249,434.24	\$ 5,388,848.56	
Plan de acción 3	\$ 185,243.34	\$ 553,675.45		
Plan de acción 4	\$ 49,958.64	\$ 145,294.80	\$ 255,428.06	\$ 320,744.81
Total	\$ 775,703.87	\$ 5,770,162.31	\$ 6,725,785.38	\$ 1,746,714.08

Tabla 10 - Presupuesto anual de planes de acción

ROI	
Beneficios	\$ 41,322,175.11
Costos	\$ -15,626,933.60
ROI	164%

Inversión a realizar	\$ -15,626,933.60
Flujo del período 1	\$ 37,777,634.96
Flujo del período 2	\$ 37,386,085.83
Flujo del período 3	\$ 27,100,898.56
Flujo del periodo 4	\$ 45,596,447.95

Rentabilidad	
Año 2026	91%
Año 2023	46%
Diferencia	45%

Luego de desarrollar el flujo de fondo y analizar la viabilidad financiera, se recomienda llevar a cabo el proyecto ya que, el indicador VAN arroja un resultado positivo demostrando que se recupera la inversión, se obtiene la rentabilidad deseada y además logra un excedente de \$16.727.630,55.

Con respecto a TIR dio un resultado de 236% indicando el porcentaje hasta el cual se le puede exigir al proyecto después de haber recuperado toda la inversión.

El análisis de ROI cuyo resultado es 164% expresa que por cada peso invertido al proyecto se obtiene \$1.64 de ganancia.

Conclusiones y recomendaciones

Luego del análisis llevado a cabo, se puede concluir que Naranja X es una empresa que se ha impuesto en el mercado y ha sabido liderar en su rubro pasando por diferentes cambios que han marcado su identidad. Su sólida trayectoria, sus valores y compromiso con su estructura de trabajo fueron los pilares fundamentales para mantener el nivel y prestigio posicionándose como una de las empresas líderes del país en su industria.

Las observaciones de este estudio dan muestra de las diferentes problemáticas por las que la empresa ha tenido una pérdida de rentabilidad. Estos factores de

distintas áreas se analizaron en profundidad para tomar medidas que colaboren con los cambios que se pretende y así cumplir con la visión que la empresa aspira llegar.

Incrementar la rentabilidad un 15% para el año 2026 es un objetivo que se pretende lograr a través de la puesta en marcha de esta planificación estratégica que ha sido elaborada luego de un exhaustivo análisis y que considera el desarrollo de mercado una estrategia loable que se adapta a las necesidades de la empresa y de los consumidores. Para la consecución del objetivo general, se deberán implementar los objetivos específicos que consideran la creación de una nueva sucursal en Salta a través de una metodología de trabajo nueva para la empresa como lo es el outsourcing, la creación de nuevas cuentas mediante una publicidad enfocada en un mercado diferenciado, el incremento de la operatividad interna lograda a través de capacitaciones al personal y mejoras internas y la reducción de la mala imagen que ha generado la empresa por algunas situaciones negativas con sus clientes, situaciones que se pretenden revertir y trabajar para mejorar.

Los datos que ha aportado esta planificación estratégica garantiza el éxito de los objetivos una vez implementados. Los indicadores VAN de \$16.727.630,55 y TIR de 236% muestran que la rentabilidad es superior a la exigida y se logra un excedente después de recuperar toda la inversión. En cuanto a ROI que arroja un resultado de 164%, indica que por cada peso invertido se obtiene \$1,64. Por lo cual se considera un proyecto recomendable y viable para la empresa.

Con la intención de que Naranja X siga creciendo y cumpliendo sus metas, se recomienda implementar un CMI (cuadro de mando integral), una herramienta que permitirá una mirada amplia y profunda de la empresa, marcando sus objetivos y resultados, aportando una evaluación detallada de los aspectos actuales y de los se deben mejorar.

La planificación de todo proyecto será el hilo conductor que muestre el camino ordenado y diseñado para ejecutarse donde se considera necesario. Su práctica es necesaria y valiosa a lo largo del ciclo de vida de toda empresa.

Bibliografía

Canva. (2023). Obtenido de Canva.

Acesorias.com. (2020). *Modelo de contrato de outsourcing: cómo hacerlo paso a paso*. Obtenido de Modelo de contrato de outsourcing: cómo hacerlo paso a paso: <https://asesorias.com/empresas/modelos-plantillas/contrato-outsourcing/>

Ámbito. (2022). *Naranja X renueva sus más de 10 millones de tarjetas y revela en qué gastan sus clientes*. Obtenido de Naranja X renueva sus más de 10 millones de tarjetas y revela en qué gastan sus clientes: <https://www.ambito.com/negocios/inclusion-financiera/naranja-x-renueva-sus-mas-10-millones-tarjetas-y-revela-que-gastan-sus-clientes-n5547677>

Banco Central de la República Argentina. (2023). *Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)*. Obtenido de Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM): <https://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM230428%20Resultados%20web.pdf>

Banco Mundial. (2021). *Deuda*. Obtenido de Deuda: <https://www.bancomundial.org/es/topic/debt/overview#1>

BBC News Mundo. (2019). *Las 10 empresas que han transformado la forma de hacer negocios en la última década (y cuál fue su fórmula para el éxito)*. Obtenido de Las 10 empresas que han transformado la forma de hacer negocios en la última década (y cuál fue su fórmula para el éxito): <https://www.bbc.com/mundo/noticias-49964051>

BBVA. (2020). *Adultos mayores: ¿cómo ayudarlos en un mundo cada vez más digital?* Obtenido de Adultos mayores: ¿cómo ayudarlos en un mundo cada vez más digital?: <https://www.bbva.com/es/ar/adultos-mayores-como-ayudarlos-en-un-mundo-cada-vez-mas-digital/>

BCRA. (2020). *Informe de Inclusión Financiera*. Obtenido de Informe de Inclusión Financiera: <https://www.bcr.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/informe-inclusion-financiera-022020.asp>

Boletín Oficial. (2022). *Legislación y Avisos Oficiales*. Obtenido de Legislación y Avisos Oficiales: <https://www.boletinoficial.gov.ar/detalleAviso/primera/265363/20220701>

Bolsar. (2022). *Tarjeta Naranja S. A. U.* Obtenido de Tarjeta Naranja S. A. U.: <https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/407609.pdf>

Camino financiero. (2023). *¿Cuanto cuesta un anuncio de radio?* Obtenido de ¿Cuanto cuesta un anuncio de radio?: <https://www.caminofinancial.com/es/como-anunciar-tu-negocio-en-la-radio/#:~:text=Los%20anuncios%20de%20radio%20cuestan,es%20necesario%20entrar%20en%20detalles.>

Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica*.

Clarín. (2017). *El Galicia ya controla Tarjeta Naranja*. Obtenido de El Galicia ya controla Tarjeta Naranja: https://www.clarin.com/economia/galicia-controla-tarjeta-naranja_0_HyOP60xRFg.html

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*.

Defensa del Consumidor. (2023). *Tarjeta Naranja | 184 denuncias*. Obtenido de Tarjeta Naranja | 184 denuncias: <https://www.defensadelconsumidor.com.ar/denuncias-empresa/34-tarjeta-naranja>

El Cronista. (2022). *Tarjetas de crédito: aplicarán la tasa regulada para consumos mayores a u\$s 200*. Obtenido de Tarjetas de crédito: aplicarán la tasa regulada para consumos mayores a u\$s 200: <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/tarjetas-aplicaran-la-tasa-regulada-para-consumos-mayores-a-us-200/>

Ethic. (2021). *LLEGAN LAS TARJETAS DE CRÉDITO ECOLÓGICAS*. Obtenido de LLEGAN LAS TARJETAS DE CRÉDITO ECOLÓGICAS: <https://ethic.es/2021/04/llegan-las-tarjetas-de-credito-ecologicas/>

Finerio connect. (2023). *Crear confianza en los usuarios: el objetivo emergente de las fintech*. Obtenido de Crear confianza en los usuarios: el objetivo

emergente de las fintech: <https://blog.finerioconnect.com/crear-confianza-en-los-usuarios-el-objetivo-emergente-de-las-fintech/>

Forbes Argentina. (2022). *La deuda y el crecimiento económico: una estrecha relación*. Obtenido de La deuda y el crecimiento económico: una estrecha relación: <https://www.forbesargentina.com/columnistas/la-blockchain-como-solucion-corrupcion-argentina-una-herramienta-cambio-n35919>

Gallardo Henández, J. R. (2012). *Administración Estratégica*. Alfaomega.

Ignacio Online. (2023). *Empleados de Comercio: Escala salarial Febrero 2023*. Obtenido de Empleados de Comercio: Escala salarial Febrero 2023: <https://www.ignacioonline.com.ar/empleados-de-comercio-escala-salarial-febrero-2023-jornada-completo-jornada-parcial-media-jornada/>

Infobae. (2022). *Casi 4 millones de argentinos dejaron de usar tarjeta de crédito: por qué pasó y a quiénes culpan los bancos*. Obtenido de Casi 4 millones de argentinos dejaron de usar tarjeta de crédito: por qué pasó y a quiénes culpan los bancos: <https://www.infobae.com/economia/2022/12/27/casi-4-millones-de-argentinos-dejaron-de-usar-tarjeta-de-credito-por-que-paso-y-a-quienes-culpan-los-bancos/>

Innova. (2022). *Canales de autogestión para una mejor experiencia del cliente*. Obtenido de Canales de autogestión para una mejor experiencia del cliente: <https://www.innovaccs.com/canales-de-autogestion-para-una-mejor-experiencia-del-cliente/>

iProUp. (2023). *No es Mercado Pago: qué fintech aumentó los intereses otorgados en su plataforma hasta el 70%*. Obtenido de No es Mercado Pago: qué fintech aumentó los intereses otorgados en su plataforma hasta el 70%: <https://www.iproup.com/finanzas/39822-naranja-x-como-generar-rendimientos-del-70-con-la-billetera>

Johnston, M. (2021). *Administración de ventas*.

Justicia La Rioja. (s.f.). *CIBERDELITO: ESTAFAS INFORMÁTICAS*. Obtenido de CIBERDELITO: ESTAFAS INFORMÁTICAS: <https://justicialarioja.gob.ar/index.php/typography/noticias-e-informacion-general/648-ciberdelito-estafas-informaticas>

Kolter, P. (2012). *Dirección de Marketing*. Pearson.

La Nación. (2022). *El único banco que te da libertad para elegir tu tarjeta*. Obtenido de El único banco que te da libertad para elegir tu tarjeta: <https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/trivia-que-tarjeta-de-credito-elegir-segun-tu-estilo-de-vida-nid14102022/>

La Nación. (2022). *Qué se puede comprar en cuotas con la nueva extensión del programa Ahora 12*. Obtenido de Qué se puede comprar en cuotas con la nueva extensión del programa Ahora 12: <https://www.lanacion.com.ar/economia/que-se-puede-comprar-en-cuotas-con-la-nueva-extension-del-programa-ahora-12-nid01072022/>

La Nación. (2023). *Advierten fuerte baja en el consumo con tarjetas de crédito durante febrero*. Obtenido de Advierten fuerte baja en el consumo con tarjetas de crédito durante febrero: <https://www.lanacion.com.ar/economia/advierten-fuerte-baja-en-el-consumo-con-tarjetas-de-credito-durante-febrero-nid05032023/>

Naranja X. (2020). *Reportes de impacto*. Obtenido de Reportes de impacto: <https://sustentabilidad.naranjax.com/nuestros-reportes/>

Naranja X. (2021). *Nuestros reportes*. Obtenido de Nuestros reportes: <https://sustentabilidad.naranjax.com/nuestros-reportes/>

Plataforma 10. (2023). *Información para centros de atención/otros*. Obtenido de Información para centros de atención/otros: <https://www.plataforma10.com.ar/informacion-para-centros-de-atencion/otros>

Portafolio. (2022). *La incertidumbre económica que traen las elecciones en el país*. Obtenido de La incertidumbre económica que traen las elecciones en el país: <https://www.portafolio.co/revista-portafolio/la-incertidumbre-economica-que-traen-las-elecciones-en-el-pais-561119>

Rapipago. (2023). *¡Sumá tu negocio a nuestra Red de Agentes!* Obtenido de ¡Sumá tu negocio a nuestra Red de Agentes!: <https://rapipago.com.ar/rapipagoWeb/agentes>

Redes Zone. (2023). *¿Es seguro tener una tarjeta contactless activada?* Obtenido de *¿Es seguro tener una tarjeta contactless activada?:* <https://www.redeszone.net/tutoriales/seguridad/como-funciona-tarjeta-contactless/>

Rodriguez Trujillo, R. R. (2018). *Planificación Estratégica*.

Sainz de Vicuña Ancin, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC.

Salta Gobierno. (2022). *Los más denunciados en Defensa del Consumidor son los bancos, tarjetas de créditos, empresas de electrodomésticos y telefonía*. Obtenido de *Los más denunciados en Defensa del Consumidor son los bancos, tarjetas de créditos, empresas de electrodomésticos y telefonía:* <https://www.salta.gob.ar/prensa/noticias/los-mas-denunciados-en-defensa-del-consumidor-son-los-bancos-tarjetas-de-creditos-empresas-de-electrodomesticos-y-telefonias-82314#:~:text=En%20el%20transcurso%20del%202022,uno%20de%20los%20rubros%20mencionados>.

Santos, D. (2023). *Planeación estratégica: qué es, elementos, etapas y ejemplos*. Obtenido de *Planeación estratégica: qué es, elementos, etapas y ejemplos:* <https://blog.hubspot.es/marketing/guia-planificacion-estrategica>

SendPulse. (2023). *Precios de correo electrónico*. Obtenido de *Precios de correo electrónico:* <https://sendpulse.com/latam/prices>

Statista. (2023). *Número de usuarios de teléfonos móviles inteligentes en Argentina de 2015 a 2026(en millones)*. Obtenido de *Número de usuarios de teléfonos móviles inteligentes en Argentina de 2015 a 2026(en millones):* [https://es.statista.com/estadisticas/598527/numero-de-usuarios-de-moviles-en-argentina/#:~:text=Argentina%3A%20n%C3%BAmero%20de%20usuarios%20de%20m%C3%B3viles%20inteligentes%202015%2D2026&text=En%202021%2C%20se%20estim%C3%B3%20que,con%20la%20cifra%20para%](https://es.statista.com/estadisticas/598527/numero-de-usuarios-de-moviles-en-argentina/#:~:text=Argentina%3A%20n%C3%BAmero%20de%20usuarios%20de%20m%C3%B3viles%20inteligentes%202015%2D2026&text=En%202021%2C%20se%20estim%C3%B3%20que,con%20la%20cifra%20para%20)

Xataka. (2022). *Así es como China está dejando obsoletas a las tarjetas de crédito*. Obtenido de *Así es como China está dejando obsoletas a las tarjetas de crédito:* <https://www.xataka.com/empresas-y-economia/asi-como-china-esta-dejando-obsoletas-a-tarjetas-credito-1>

YouTube. (2019). *6 Campañas Publicitarias de Gran Impacto en las Redes Sociales*. Obtenido de 6 Campañas Publicitarias de Gran Impacto en las Redes Sociales: https://www.youtube.com/watch?v=_11oscfnO00

Anexos

Anexo 1

Se desarrolla el análisis FODA

Fortalezas:

Crecimiento en cantidad de clientes y como empresa. Crean soluciones que dan acceso a pagos, cobros, créditos y ahorro incluyendo a aquellas personas que quedan fuera del sistema financiero tradicional (Naranja, 2021).

La conducta de los integrantes de la empresa están regidos por un Código de Ética que garantiza que las actividades se desarrollen de manera correcta (Naranja, 2021).

Incorporan los últimos avances en tecnología a sus productos y servicios. Se adaptan a las innovaciones que permiten facilidad de acceso a todos los servicios

Es la tarjeta de crédito más elegida en Argentina. Su aceptación a lo largo del territorio se refleja en los billones de transacciones que se realizan por año (Naranja, 2021).

Mantienen un nivel de calidad en la atención de sus clientes asegurándose de satisfacer todas sus necesidades y acompañarlos en sus gestiones (Naranja, 2019).

Oportunidades:

Crecimiento de compras online y de pagos con tarjeta. La nueva costumbre que se impone cada día más y que gracias a las facilidades de acceso que presenta, proporcionan un gran beneficio.

Incentivos del gobierno para potenciar el consumo con el objetivo de hacer crecer la economía.

Avances tecnológicos que simplifican la metodología de uso de los servicios financieros y permiten la llegada a un mayor número de personas.

Debilidades:

Altos márgenes de interés generado por el sistema de financiamiento que encarecen los productos y desaniman el consumo.

La falta de sucursales hace que la empresa pierda posicionamiento frente a sus competidores. Los clientes lo ven como una empresa poco confiable.

Las malas experiencias de los usuarios de la empresa los llevan a quejarse y manifestar su malestar en medios públicos, mostrando una imagen negativa de Naranja X.

Sistema de seguridad vulnerable ya que se han detectado múltiples ataques a las cuentas de los clientes.

Amenazas:

Empresas que ofrecen los mismos productos y servicios. Ante la cantidad y variada oferta resulta difícil posicionarse en la mente del consumidor como única elección.

Economía inestable. Factor que afecta en los niveles de consumo de la gente. Las ocasiones de compra se reducen y los consumidores prefieren esperar que la situación mejore.

Delitos relacionados a los hackeos de cuentas. Los delincuentes buscan la manera de burlar los sistemas de seguridad de la plataforma adaptándose a cada barrera.

Anexo 2

Los datos de salarios de los empleados fueron tomados del convenio de empleados de comercio de Mayo 2023 y ajustados a los porcentajes inflacionarios de los años siguientes tomando como referencia los datos proporcionados por el Banco

central. Algunas categorías fueron usadas para determinar el salario de otras que no se encontraban en el listado.

En cuanto a los sueldos de gerencia, se tomó la recomendación de un asesor contable de sumar 3 sueldos de administrativos ya que, dentro del convenio no se encuentra la categoría.

CATEGORÍAS	Abril 2023		Mayo 2023		Junio 2023
	BÁSICO	No rem	BÁSICO	No rem	BÁSICO
	6,50%	Cuota 1	13,00%	Cuota 2	19,50%
Maestranza A	\$ 183.927,23	\$ 12.500,00	\$ 195.152,84	\$ 12.500,00	\$ 206.378,44
Maestranza B	\$ 184.459,68	\$ 12.500,00	\$ 195.717,78	\$ 12.500,00	\$ 206.975,89
Maestranza C	\$ 186.325,13	\$ 12.500,00	\$ 197.697,09	\$ 12.500,00	\$ 209.069,04
Administración A	\$ 185.925,79	\$ 12.500,00	\$ 197.273,38	\$ 12.500,00	\$ 208.620,96
Administración B	\$ 186.725,87	\$ 12.500,00	\$ 198.122,29	\$ 12.500,00	\$ 209.518,70
Administración C	\$ 187.525,02	\$ 12.500,00	\$ 198.970,21	\$ 12.500,00	\$ 210.415,40
Administración D	\$ 189.923,86	\$ 12.500,00	\$ 201.515,45	\$ 12.500,00	\$ 213.107,05
Administración E	\$ 191.922,42	\$ 12.500,00	\$ 203.635,99	\$ 12.500,00	\$ 215.349,57
Administración F	\$ 194.854,17	\$ 12.500,00	\$ 206.746,68	\$ 12.500,00	\$ 218.639,19
Cajeros A	\$ 186.591,82	\$ 12.500,00	\$ 197.980,06	\$ 12.500,00	\$ 209.368,29
Cajeros B	\$ 187.525,02	\$ 12.500,00	\$ 198.970,21	\$ 12.500,00	\$ 210.415,40
Cajeros C	\$ 188.724,44	\$ 12.500,00	\$ 200.242,83	\$ 12.500,00	\$ 211.761,22
Personal Auxiliar A	\$ 186.591,82	\$ 12.500,00	\$ 197.980,06	\$ 12.500,00	\$ 209.368,29
Personal Auxiliar B	\$ 187.924,36	\$ 12.500,00	\$ 199.393,92	\$ 12.500,00	\$ 210.863,48
Personal Auxiliar C	\$ 192.322,22	\$ 12.500,00	\$ 204.060,20	\$ 12.500,00	\$ 215.798,18
Auxiliar Especializado A	\$ 188.191,52	\$ 12.500,00	\$ 199.677,39	\$ 12.500,00	\$ 211.163,25
Auxiliar Especializado B	\$ 190.589,89	\$ 12.500,00	\$ 202.222,13	\$ 12.500,00	\$ 213.854,38
Vendedor A	\$ 186.591,82	\$ 12.500,00	\$ 197.980,06	\$ 12.500,00	\$ 209.368,29
Vendedor B	\$ 190.590,36	\$ 12.500,00	\$ 202.222,63	\$ 12.500,00	\$ 213.854,91
Vendedor C	\$ 191.922,42	\$ 12.500,00	\$ 203.635,99	\$ 12.500,00	\$ 215.349,57
Vendedor D	\$ 194.854,17	\$ 12.500,00	\$ 206.746,68	\$ 12.500,00	\$ 218.639,19
IGNACIO ONLINE					

(Ignacio Online, 2023).

Sueldos de empleados usados para el presupuesto.

Sueldos	
Categoría	Importe
Abogado	\$ 591,820.14
Gerentes	\$ 591,820.14
Personal de comercial	\$ 199,677.39
Personal de sistemas	\$ 199,677.39
Personal de Marketing	\$ 199,677.39
Personal de RRHH	\$ 197,273.38
Personal de Administracion	\$ 197,273.38

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC Nivel General

Precios minoristas (IPC nivel general)					
Período	Referencia	Mediana (REM abr-23)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM abr-23)	Dif. con REM anterior*
2023	var. % i.a.; dic-23	126,4	+16,4 (3)	128,0	+20,8 (3)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	146,5	+33,2 (4)	146,7	+33,6 (3)
2024	var. % i.a.; dic-24	107,5	+17,5 (4)	107,9	+15,5 (16)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	73,0	-5,1 (1)	75,8	-3,1 (1)
2025	var. % i.a.; dic-25	55,5	+0,9 (3)	55,9	+0,6 (3)

(Banco Central de la República Argentina, 2023).

Anexo 3

A continuación se adjunta un modelo de contrato (Acesorias.com, 2020).

CONTRATO DE OUTSOURCING

En, a de de

Comparecen:

De una parte,

....., con DNI, mayor de edad y con domicilio a efecto de notificaciones en y en representación de, en adelante la EMPRESA COLABORADORA, constituida en escritura pública otorgada el día ante Notario de D. e inscrita en el Registro Mercantil de Libro Tomo

..... Folio domiciliada en calle núm. y con CIF
núm.

De otra parte,

....., con DNI, mayor de edad y con domicilio a efecto de
notificaciones en y en representación de, en adelante EL CLIENTE,
constituida en escritura pública otorgada el día ante Notario de D.
..... e inscrita en el Registro Mercantil de Libro Tomo
Folio domiciliada en calle núm. y con CIF núm.
..... Ambas partes se reconocen con carácter mutuo y tienen capacidad legal suficiente
para otorgar el presente contrato de colaboración empresarial externa u outsourcing.

EXPONEN:

1. Disposiciones generales:

a) La EMPRESA COLABORADORA es una sociedad dedicada a prestar servicios de
(detallar actividad);

b) El CLIENTE es una sociedad cuya actividad principal consiste en (detallar actividad);

c) El CLIENTE requiere de los servicios de la EMPRESA COLABORADORA;

d) El CLIENTE y la EMPRESA COLABORADORA celebran el presente acuerdo por el cual
se procederá a la prestación de servicios mediante contraprestación.

2. Objeto. En virtud de este contrato, la EMPRESA COLABORADORA se obliga a
prestar los servicios de, incluyendo asistencia técnica para su correcto
mantenimiento de los productos suministrados por la EMPRESA COLABORADORA, siendo de
cuenta del CLIENTE los costes relativos a las piezas que hayan de sustituirse.

3. Plazo para la prestación del servicio. La EMPRESA COLABORADORA se compromete
a acudir a las instalaciones del CLIENTE en el plazo de y a reparar o sustituir el/los
equipo/s dañados en el plazo de

4. Contraprestación. El precio por la prestación de los servicios detallados en el
apartado 2 ascienden a la cantidad de, que se abonarán en el número de cuenta

bancaria, a nombre de la EMPRESA COLABORADORA, durante los diez primeros días de cada mes. En caso de renovación del contrato conforme a lo establecidos en el apartado 4, se procederá a una actualización de la contraprestación de acuerdo a los índices habitualmente manejados.

5. Duración del contrato. Este contrato tiene una duración anual, y puede ser objeto de renovación automática en el caso de que ninguna de las partes proceda a su renuncia con al menos un mes de antelación a la fecha de su finalización.

6. Prohibición de subcontratación. Las prestaciones recogidas en el presente contrato han de ser ejecutadas directamente por la EMPRESA COLABORADORA. Queda prohibida la posibilidad de subcontratación de los servicios comprometidos.

7. Confidencialidad. Las partes contratantes quedan obligadas recíprocamente a mantener en secreto los datos relativos a cada una de las partes, que pudieran obtener como consecuencia de la ejecución de este contrato. Sin previo consentimiento por escrito de la otra parte no podrán revelar dato alguno.

Este deber de confidencialidad se extiende a todos los empleados, debiendo la EMPRESA COLABORADORA y el CLIENTE responder de sus actuaciones. El deber de confidencialidad permanece una vez finalizado el contrato durante

8. Terminación y resolución del contrato. Se consideran causas de resolución de este contrato:

a) La terminación de la relación, bien por haber concluido el tiempo pactado, por haberse ejecutado completamente su objeto o por acuerdo de las partes;

b) Por incumplimiento de cualquiera de las cláusulas del contrato sin subsanación por parte del incumplidor en el periodo de desde que le fuera notificado por escrito dicho incumplimiento.

La declaración de concurso de cualquiera de las partes obliga a solicitar a la parte afectada la resolución del contrato de acuerdo con el artículo 61.2 de la Ley 22/2003, de 9 de julio, Concursal.

Con independencia de las cláusulas generales de resolución, el impago de cualquiera de las mensualidades del presente contrato dará derecho a al EMPRESA COLABORADORA a reclamar judicialmente la resolución del contrato y solicitar la correspondiente indemnización por daños y perjuicios. Se pacta un interés de demora de desde la fecha del incumplimiento. Igual facultad se otorga al CLIENTE en el supuesto de que la EMPRESA COLABORADORA no cumpla con sus obligaciones, pactándose una indemnización para el CLIENTE equivalente a

9. Gastos. Todos los gastos, impuestos, contribuciones, tasas arbitrios, presentes o futuros, originados por el presente contrato, serán satisfechos a partes iguales por ambas partes.

10. Elevación a documento público. Cualquiera de las partes puede solicitar la elevación a documento público del presente contrato, debiendo el solicitante hacer frente a los gastos derivados de la elevación.

11. Arbitraje. Las partes se comprometen a acudir a un arbitraje de Derecho privado, conforme a la legislación vigente, para dirimir todos los posibles conflictos que entre ellas pudiera surgir, en particular, como consecuencia de la interpretación o incumplimiento del presente contrato. Las partes renuncian expresamente al ejercicio de cualesquier acción ante juzgados y tribunales.

EMPRESA COLABORADORA

CLIENTE

Anexo 4

Las preguntas marcadas con * son obligatorias

100%

[Exit Survey](#)

* Por favor, selecciona qué tan de acuerdo o en desacuerdo te encuentras con las siguientes afirmaciones:

	Completamente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutro	De acuerdo	Completamente de acuerdo
En general, me siento satisfecho de formar parte de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi salario va de acuerdo a las actividades que realizo en la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa se preocupa por los empleados	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La empresa se preocupa por los clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recibo la información necesaria para solucionar los problemas que surgen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi supervisor demuestra que aprecia mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Recibo el entrenamiento necesario para realizar mi trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento parte del equipo que quiere lograr el objetivo de la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi gerente evalúa al equipo encargado del servicio al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tengo la habilidad de entender las necesidades de los clientes	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Me siento seguro trabajando en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Creo en la misión y visión de la organización	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La organización me ofrece oportunidades de desarrollo profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mi supervisor me ayuda a entender las estrategias para lograr los objetivos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pretendo continuar con mi trabajo en la empresa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[Finalizar](#)

(Ive consultores, 2021).

Anexo 5

Ejemplo de imagen de publicidad de comercios amigos.

