

Universidad Siglo 21



Seminario Final de administración

**Título: Planificación Estratégica para Tarjeta
Naranja- Rumbo a un mundo virtual**

Nombre y Apellido: Francis Exequiel MORALES

DNI: 35.505.494

Profesora/or: Patricia BARRON

Legajo: VADM 08204

2023

Resumen

En el presente trabajo final de grado, basado en el reporte de caso, ofrece realizar una planificación estratégica para la empresa Naranja S.A, con el objetivo de analizar a la misma, a través de herramientas profesionales de la administración que aporten información valiosa para mejorar la rentabilidad de la compañía, a través de la implementación de estrategias de diferenciación que le permitan a la firma, generar ventajas competitivas que lo diferencien de la competencia y de esta forma ir posicionándose cada día mas en el comercio electrónico.

Se pone a disposición un flujo de caja de Naranja S.A donde se puede observar, la viabilidad financiera del proyecto gracias a que el análisis de sus indicadores financieros como por ejemplo Roi, Tir, y Van, arrojan resultados alentadores para llevar a buen puerto a la empresa y optar por la implementación de la propuesta.

Palabras claves: Planificación estratégica, rentabilidad, estrategia de diferenciación, comercio electrónico, ventajas competitivas, flujo de caja, clientes.

Abstract

In the present final degree project, based on the case report, it offers to carry out a strategic planning for the company Naranja S.A, with the objective of analyzing it, through professional administration tools that provide valuable information to improve the company profitability, through the implementation of differentiation strategies that allow the firm to generate competitive advantages that differentiate it from the competition and thus position itself more and more in electronic commerce.

A cash flow of Naranja S.A is made available where it can be observed, the financial viability of the project thanks to the analysis of its financial indicators such as Roi, Tir, and Van, yield encouraging results to bring the project to fruition. company and opt for the implementation of the proposal.

Keywords: Strategic planning, profitability, differentiation strategy, electronic commerce, competitive advantages, cash flow, customers.

Índice de Contenido

Introducción	3
Análisis Situacional.....	6
<i>Macro entorno: PESTEL</i>	6
<i>Micro entorno: 5 FUERZAS DE PORTER</i>	10
<i>Mercado:</i>	12
<i>Análisis interno: CADENA DE VALOR</i>	13
Marco teórico	15
Diagnóstico	17
Propuesta de aplicación.....	19
<i>Descripción de la propuesta</i>	19
<i>Objetivos</i>	19
<i>Planes de acción</i>	22
<i>Presupuesto</i>	26
<i>Análisis financiero</i>	27
Conclusiones	28
Bibliografía	30
Anexos	31

Introducción

En el presente Reporte de Casos se analizará a la empresa Tarjeta Naranja S.A en la cual se realizará una planificación estratégica, con el propósito de fidelizar y ampliar la cartera de clientes de la compañía mediante la aplicación de estrategias de diferenciación en el comercio electrónico.

Tarjeta Naranja está en cada una de las provincias argentinas, “con 202 sucursales, entre las que se encuentran 154 sucursales, 22 MUN (mini unidades de negocio), 20 receptorías, 4 stands o mini locales en paseos comerciales y 2 locales para operaciones virtuales” (Naranja, 2019).

Esta firma nace en el año 1969 cuando dos profesores de educación física, David Ruda y Gerardo Arsin, fundaron la casa de deportes Salto 69, donde se empiezan a crear las primeras cuentas corrientes y comenzaron a entregar a sus clientes tarjetas de identificación (Naranja, 2019).

Tarjeta Naranja es, desde 1985, una tarjeta de crédito fundada en Córdoba, con criterio de tarjeta local, que hoy es líder en su categoría y ha alcanzado cobertura nacional. Con su Casa Central ubicada en Sucre 152, de la ciudad de Córdoba, se hace presente a lo largo del país, y en sus locales brinda atención a los titulares de las más de 1 500 000 tarjetas activas que operan y a los más de 100 000 comercios (Naranja, 2019).

En 1995, Banco Galicia accede como accionista, se activa la expansión en todas las regiones del país, y se amplía la oferta de planes y beneficios para los titulares. (Naranja, 2019).

Entre 1998 al 2005, se concreta una alianza con Visa y los titulares comienzan a usar su plástico en todo el mundo. Inmediatamente, llegan las alianzas con MasterCard y American Express, y se activa el proceso de crecimiento. (Naranja, 2019).

En el año 2002, Naranja integró a la empresa el área de Marketing. El objetivo primordial de agregar un nuevo grupo de trabajo consistía en engrandecer la popularidad de la marca integrando un sistema de comunicación al plan de negocios y a

las operaciones, para conservar informados a los clientes de los beneficios que pueden encontrar y al directorio de todo lo que pasa en el mercado a nivel nacional. (Naranja, 2019).

En 2017 cambiaron la identidad y pasaron a llamarse simplemente Naranja, apuntando a difundir el porfolio de productos y servicios a través de la omnicanalidad, la innovación y la transformación digital. (Naranja, 2019).

En el año 2019, llegaron a constituirse en un ecosistema de productos y de servicios interconectados gracias al fortalecimiento de su negocio digital, a la par que avanzaron con solidez hacia un gobierno comprometido con la sustentabilidad económica, ambiental y social. Inauguraron las primeras Sucursales del Futuro, un nuevo modelo de atención al cliente, que armoniza interacción digital y personal en un ambiente innovador. Celebraron el lanzamiento de Naranja X, su fintech. Con esta novedad, dieron un brinco al futuro de los nuevos negocios digitales (Naranja,2019).

Naranja tiene dos tipos de clientes: por un lado, las personas; y por el otro, los comercios amigos. El campo de clientes (personas) aprovechables para una compañía de tarjetas de crédito es sumamente extenso ya que puede ser titular de una tarjeta de crédito cualquier individuo mayor de 18 años, sin contar las extensiones que puede recibir cualquier persona, ya sea o no mayor de edad. Hoy por hoy Naranja tiene más de 4,5 millones de clientes. Dentro de ellos, 9 000 000 de tarjetas activas, es decir, personas físicas. En Argentina el consumo en tarjetas de créditos incluye a un 35 % de la población; de ese total un 19 % de los usuarios utiliza Tarjeta Naranja. Con relación a la edad, en su mayoría, abarcan un rango de entre 35 y 54 años. De los consumos con la tarjeta de crédito, los gastos generales y de mercado, son las principales compras, seguido de compras por internet, y gastos afines al turismo y combustible. Tarjeta Naranja es usada por distintos segmentos demográficos (la utilizan personas a lo largo de toda la Argentina y gracias a la alianza con Visa, también a nivel internacional); socioeconómicos (principalmente la poseen aquellas personas de nivel medio); etarios; de género; y ocupacionales. La empresa ofrece un servicio financiero encaminado al consumo con calidad y calidez, a través de una gestión basada en procesos sostenibles. (Naranja, 2019).

Para comprender mejor esto se cita los siguientes antecedentes:

Naranja prevé conservar su posición de liderazgo en Argentina como la principal entidad emisora de plásticos a nivel nacional y la marca líder en el interior del país. El objetivo, como siempre, es mejorar la experiencia de sus clientes y ampliar la oferta de productos y servicios. Continuará con los proyectos de Evolución Digital, apostando por un paulatino crecimiento de su portfolio de productos y servicios basados en tecnología, a la mejora continua de la experiencia del cliente y la eficiencia en sus costos. Se seguirá extendiendo el proyecto de modernización de sus sucursales llamado “Sucursal del Futuro” en las principales ciudades del país, con una metodología de asistencia persona a persona basada en la tecnología. Además, ¡lanzaré el programa de fidelización Quiero! a todos los clientes Naranja, renovará la oferta comercial del Marketplace Tienda Naranja, y lanzará una nueva propuesta vinculada al turismo. Todos estos proyectos combinan la tecnología con la expectativa de mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia en los costos. (Naranja, 2019).

El ecommerce en la Argentina creció fenomenalmente desde el año 2020 en adelante, y todos los estudios que presentó el Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico en los eventos del Tour ecommerce Day junto con la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) dan cuenta de ello. (Forbes Argentina, 2023).

Según Marcos Pueyrredón, presidente del Instituto Latinoamericano de Comercio Electrónico y co-Founder & Global Executive VP VTEX, “quedó demostrado un nuevo comportamiento de los consumidores, que rápidamente adoptaron el canal online, primero por necesidad y ahora por comodidad, también por conveniencia y precio, pero además porque complementa a los canales físicos”. (Forbes Argentina, 2023).

Según el experto, esta es la razón por la cual las experiencias de compra de comercio unificado (o unified commerce) se están naturalizando cada vez más, lo que al mismo tiempo enfrenta a los retailers y marcas de esta industria a nuevos desafíos. (Forbes Argentina, 2023).

Análisis Situacional

Macro entorno: PESTEL

Para analizar el Macro entorno utilizaremos la siguiente herramienta que nos permite estudiar el entorno que rodea a la empresa y que, si bien no podemos controlarlo, pero si debemos conocerlo para poder aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas.

Factor Político:

Uno de los aspectos relevantes a tener presente en cuanto este factor es la posibilidad latente de que se inicie una tercera guerra mundial debido al conflicto bélico que encabeza Rusia y Ucrania.

“Los aliados de la OTAN y los socios han proporcionado a Ucrania un apoyo sin precedentes. Más del 98 % de los vehículos de combate prometidos a Ucrania ya han sido entregados”, declaró Stoltenberg en una rueda de prensa junto al primer ministro de Luxemburg. (Infobae, 2023)

El partido político La Libertad Avanza viene sumando cada día más seguidores, el cual postula como candidato a presidente al economista Javier Milei, que propone una serie de medidas que pueden cambiar rotundamente el escenario político de nuestra nación, entre las cuales es importante destacar la eliminación del Banco Central, dolarización de la economía, plan motosierra del gasto público, desregulación del mercado laboral hacia adelante, entre otros.

Este será un año muy político en la Argentina ya que se celebrarán las Primarias Abiertas Simultáneas y Obligatorias (PASO), las elecciones presidenciales y las legislativas en cada provincia. Además, en caso de ser necesario puede darse un balotaje o segunda vuelta para decidir quién será el presidente del país hasta 2027. (TN, 2023).

Factores económicos:

La economía argentina enfrenta un año de perspectivas negativas que, de a poco, empiezan a verificarse en los pronósticos de economistas y organismos multilaterales. La pérdida de reservas del Banco Central, que obliga al Gobierno a restringir la salida de divisas en importaciones; la aceleración de la inflación y el impacto de la sequía, que según proyecciones privadas podría implicar una caída de hasta US\$20.000 millones en exportaciones agrícolas en la cosecha de este año, sepultaron la proyección de 2% de crecimiento del PBI que el Gobierno y entidades como el FMI y el Banco Mundial habían trazado para 2023. Ahora, este último organismo compartió sus más recientes proyecciones, que marcan que la actividad económica del país no crecerá este año. (La Nación, 2023).

El Nivel general del Índice de precios al consumidor registró un alza mensual de 7,7% en marzo de 2023, y acumuló en el primer trimestre del año una variación de 21,7%. En la comparación interanual, el incremento alcanzó el 104,3%. (Indec,2023).

La división de mayor aumento en el mes fue Educación (29,1%), por las subas en todos los niveles educativos al inicio del ciclo lectivo. (Indec,2023).

Las siguientes divisiones con mayores variaciones en el período fueron Prendas de vestir y calzado (9,4%), en coincidencia con el cambio de temporada, y Alimentos y bebidas no alcohólicas (9,3%), por los incrementos en carnes y derivados y leche, productos lácteos y huevos. También se destacaron los aumentos de cigarrillos, dentro de Bebidas alcohólicas y tabaco (8,3%); de los servicios de agua, gas y electricidad en algunas regiones, en Vivienda, agua, electricidad y otros combustibles (6,5%); y de combustibles y transporte público, dentro de la división Transporte (5,3%). (Indec,2023).

El aumento de Alimentos y bebidas no alcohólicas (9,3%) fue el que más incidió en todas las regiones. Al interior de la división, sobresalió la suba de Carnes y derivados. A su vez, aunque con menor magnitud, se destacaron las subas en verduras, tubérculos y legumbres, seguidas por leche, productos lácteos y huevos; y por Frutas. (Indec,2023).

Las dos divisiones de menor variación en marzo fueron Recreación y cultura (4,4%) y Comunicación (1,9%). (Indec,2023).

A nivel de las categorías, Estacionales lideró el aumento (9,3%) seguida por Regulados (8,3%); en tanto que el IPC Núcleo registró un incremento de 7,2. (Indec,2023).

Otro aspecto importante a destacar es el constante aumento de las tasas de interés, lo que implica para las empresas del rubro financiero una amenaza latente que impacta fuertemente en sus ingresos. El BCRA volvió a incrementar esa tasa y la llevó al 88% a partir de junio. La norma correspondiente señaló que dispuso “Reemplazar, con vigencia a partir del ciclo de facturación correspondiente a junio de 2023, por 88% nominal anual el límite al interés compensatorio para financiaciones vinculadas a tarjetas de crédito que pueden aplicar las entidades financieras”. Los bancos y otras entidades financieras deberán “notificar tal límite a los tarjetahabientes de manera previa a su aplicación”. (Infobae, 2023).

Factores Socioculturales:

Cinco de cada 10 residentes de los principales centros urbanos manifiestan que si tuviera la posibilidad emigraría del país. La mayoría de ellos fundamenta su intención en la creencia de que la Argentina “no podrá salir por muchos años de su decadencia”. El porcentaje aumenta entre los jóvenes de 18 a 29 años: el 70% de los encuestados respondieron que se irían a vivir al exterior. (Infobae, 2023).

También podemos mencionar el avance del feminismo en nuestro país, lo que implica un cambio muy fuerte en nuestra cultura en estos últimos años.

En poco más de una década la región latinoamericana registró importantes avances en igualdad de género: progresos en la participación de mujeres en la política, avances en la ampliación de derechos y una creciente militancia feminista que se evidencia en las calles cada 8 de marzo, Día Internacional de la Mujer. En esta fecha, miles de mujeres llenan las calles para mantener viva la voz de las mujeres y los derechos que faltan. (página12, 2023).

Factores Tecnológicos:

Las fintech crecieron de manera exponencial en el último tiempo y facilitan al comprador alternativas viables ante la dificultad de abonar compras grandes en un solo pago. Esto puede hacerse gracias a la aparición de empresas de finanzas digitales - fintech-, que tienen como una de sus premisas la facilitación en el acceso al crédito al público sin ingreso fijos o formales y específicamente a los no bancarizados. (El Cronista, 2023)

Allí es donde cobran relevancia las opciones de consumo que ofrecen distintos proveedores de crédito no bancario, que aportan una alternativa para comprar en cuotas artículos que, de otro modo, serían muy difícil de abonar en un sólo pago. (El Cronista, 2023). Entre ellas podemos mencionar a Ualá, Mercado Pago como ejemplo de fintech líderes en el mercado.

Tecnología para evaluar riesgos:

Los distintos grados de informalidad laboral, el cálculo de niveles de ingreso y la falta de un historial crediticio son las principales trabas para el acceso de esta población, por eso es que en los últimos años avanzó fuertemente el uso big data e inteligencia artificial para calcular el grado de incobrabilidad de los créditos. (El cronista, 2023).

Factores Ecológicos:

Protocolo de Finanzas Sostenibles de Argentina: Si bien Argentina no se encuentra entre los líderes regionales en la materia, los últimos tres años han sido testigos de una combinación de iniciativas públicas y privadas que permiten augurar un mayor desarrollo a futuro, macroeconomía mediante. Un hito importante en nuestro país fue la firma del Protocolo de Finanzas Sostenibles de Argentina, en 2019, impulsado por Vida Silvestre y por BID Invest, una iniciativa inédita que identifica a la sostenibilidad como guía y busca facilitar y fomentar en las entidades financieras la implementación de las mejores prácticas internacionales que promuevan una integración entre los factores económico, social y ambiental, para encaminarse hacia un desarrollo sostenible de la industria financiera. Se trata de un acuerdo marco que representa un

punto de partida para la creación de modelos de negocios de triple impacto, procurando no sólo ser rentables, sino también generar impacto social positivo y cuidar el ambiente, garantizando la sostenibilidad en el largo plazo. (perfil,2023).

Factores Legales:

En cuanto a la normativa vigente que regula el sector financiero podemos citar lo siguiente:

Ley 25.065: Establécense normas que regulan diversos aspectos vinculados con el sistema de Tarjetas de Crédito, compra y débito. Relaciones entre el emisor y titular o usuario y entre el emisor y proveedor. Disposiciones comunes. (infoleg,2023)

En la actualidad existe una Carencia de leyes modernas que regulen eficientemente la problemática de los ciberdelitos, ya que cada vez son más los usuarios víctimas de estafas a través de plataformas virtuales, email entre otras.

El cibercrimen es una amenaza global y ya son varios los países de la región (Brasil, México y República Dominicana, entre otros), que han logrado establecer normativas que marcan un norte legal. Argentina, por su parte, ha trabajado sobre algunos aspectos, pero todavía no ha establecido una revisión profunda sobre el aspecto procesal en alta tecnología, lo que representa un problema a la hora de recolectar evidencia para abrir una investigación. (Infobae, 2019).

Micro entorno: 5 Fuerzas de Porter.

A continuación, se realiza un análisis de la industria financiera a través de esta herramienta de Michael Porter para poder diagnosticar los elementos relevantes.

- Poder de Negociación de los clientes: En esta industria de servicios financieros, el poder lo tienen los usuarios del mismo, ya que existen una amplia oferta de la misma en la cual los clientes tienen distintas opciones para elegir, y además las barreras de entrada son bajas, debido a que no necesitan tantos requisitos para poder obtener una tarjeta de crédito de alguna compañía financiera o acceder a una Fintech, lo

cual obliga a las empresas del sector, a mejorar sus ventajas competitivas para no ser abatidos en este mercado.

- Poder de negociación de los proveedores: Esta industria posee una serie de proveedores que agregan valor al proceso productivo, en el caso de aquellos que proveen materia prima, mano de obra etc. podemos decir que el poder de negociación lo tienen las empresas financieras, ya que tienen la potestad de elegir al que mejor se adapte a sus necesidades, aprovechando que existe una gran cantidad de oferentes. En cuanto a otro sector de proveedores que aportan un servicio más específico y técnico como es el caso de empresas que se abocan a desarrollar páginas web para evitar los cibercriminosos etc., en este caso tienen el poder este tipo de proveedores ya que al ofrecer un servicio basado en la diferenciación es difícil y costoso acceder a firmas que aporten estos servicios, pero son indispensables en la cadena de valor de las empresas de esta industria.

- Amenaza de nuevos aspirantes: Si bien es una industria muy atractiva por el nivel de consumo que existe y por ende genera importantes utilidades, las barreras de entrada a esta industria son altas, ya que requieren de grandes inversiones en tecnología de punta, desarrolladores web, etc. Además, en el caso de las Fintech hay empresas que lideran el mercado como Mercado Pago, Ualá, brubank, entre otras a las cuales es muy difícil competirle.

- Amenaza de sustitutos: Existen varios instrumentos de pago que reemplazan a la tarjeta de crédito, por ejemplo: Efectivo, cheques, comercios que ofrecen financiación propia etc. Estas no representan una amenaza latente en la industria debido a los altos índices inflacionarios, que llevan a los clientes a optar por financiar sus compras con tarjeta de crédito. En cuanto a las Fintech como sustituto del tradicional “plástico” si representa una amenaza debido a la tendencia en alza de pagos digitales, que aportan practicidad tanto para el usuario como para los comercios. Esto obliga a las empresas de la industria a innovar en Fintech para insertarse al nuevo mundo de finanzas digitales.

- Rivalidad entre los competidores existentes: Se destaca una fuerte competencia entre las firmas del sector ya que al ser altas las barreras para acceder a esta industria, y además sus clientes pueden optar por otra que ofrezca un mejor servicio, obliga a estas compañías a tener que aplicar estrategias para ganar cuota de mercado, ya sea a través de diferenciación, bajos costos y/o segmentación de mercado.

Mercado:

Análisis de Mercado:

El Mercado de servicios y productos financieros al cual pertenece Tarjeta Naranja, tiene dos segmentos muy destacados. Por un lado, las tarjetas de créditos tradicionales en la cual esta firma es líder ya que el mercado argentino incluye un 35% de la población y de ese total naranja posee un 19%, siendo la edad más habitual la franja de 35 a 54 años, de distintos segmentos demográficos, principalmente de nivel socioeconómico medio.

Por otro lado, está el segmento de las Fintech, que son las nuevas tecnologías financieras del siglo 21, en la cual existen otros competidores como Mercado Pago, Ualá, etc. que lideran este nicho de mercado. Si bien la firma analizada posee su Fintech que implemento en el 2019 llamada “Naranja X”, aún no está a la altura de sus competidores. En cuanto a sus clientes Naranja Posee dos segmentos: 1)- Personas físicas 2)- Comercios amigos.

Por ende, su mercado meta apunta a ganar cuota de mercado, en aquella población que se encuentra fuera de este rango del mercado actual. Como así también en el caso de las Fintech, a través de una fuerte penetración del mercado, mediante su portfolio de productos y servicios basados en la tecnología.

En cuanto a la gestión de sus proveedores Naranja posee cerca de 4250 de los cuales todos son locales y en su mayoría pymes. Esto significa una ventaja competitiva para la firma ya que no necesita recurrir a empresas extranjeras que le ocasionaría mayores erogaciones.

Análisis interno: Cadena de Valor

Para analizar a Naranja, se utilizará la herramienta de la Cadena de Valor de Michael Porter, la cual nos permite analizar las distintas actividades de esta empresa y determinar el valor que aportan en su conjunto.

Actividades primarias:

Logística interna: Naranja selecciona proveedores nacionales en su mayoría Pymes que agregan valor a su cadena de suministro. La búsqueda y evaluación de los mismos se realizan a través de una plataforma de registro y clasificación que permite también realizar informes de riesgo y auditorías. Se dividen en:

1)- Proveedores de producción, ofreciendo servicios e insumos para el core de la compañía.

2)- Proveedores de soporte, necesarios para la operatoria de la empresa. (Naranja, 2019).

Operaciones: En 2019, la empresa vivió un legítimo proceso de transformación, alineado al propósito de “facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona. De ser una compañía financiera, se convirtieron en un verdadero ecosistema de soluciones con énfasis en la transformación digital. Los productos y servicios que forman parte de este eslabón de la cadena son:

Tarjetas de crédito, seguro y asistencia, préstamos, app naranja, naranja on line, tienda naranja, naranja viajes, productos editoriales, Naranja X, Naranja pos. (Naranja,2019).

Logística externa: Naranja llega a sus clientes a través de sus 238 sucursales presenciales que tiene distribuidas en todas las provincias del país; como así también a través de canales digitales (redes sociales, página web, call center, app naranja etc.)

Marketing y ventas: En 2002 se incorporó a la empresa el área de marketing (integración vertical). En esta compañía se implementaron herramientas de cross-selling que permitieron aumentar las ventas de productos como HBO Go, préstamos

personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas (marketing digital). También se crearon sucursales del futuro para potenciar las ventas. Se trata de una migración de los espacios de transacción digital a las sucursales, lo que permite brindar atención personal con resolución en el primer contacto, a través de herramientas digitales adicionales. (Naranja,2019)

Servicio post venta: Una de las fortalezas de esta compañía es el trato cercano con sus clientes, para lo cual pone a su servicio una serie de opciones para satisfacer sus necesidades entre las cuales se puede mencionar: Call center, una herramienta digital NPS que permite saber cuan satisfecho están los usuarios con la compañía, permitiendo escucharlos, conocerlos y gestionar las necesidades que presentan. (Naranja,2019).

Actividades de Soporte:

Infraestructura de la empresa: Esta empresa cuenta con 238 sucursales físicas en todo el país, además de inauguraron 8 sucursales del futuro y en 1995 accede como accionista el Banco Galicia. Entre 1998 al 2005 se concretan las alianzas con Visa, Master Card y American express. (Naranja, 2019).

Gestión de recursos humanos: Esta compañía ha creado Tribus y Centros de Excelencia (COES) para renovar las prácticas laborales. Las tribus están conformadas por personas que tienen una misión y objetivos en común, y son los encargados de un producto o servicio. En el caso de los COES son los equipos que apoyan a los objetivos de otros, y desarrollan e implementan las mejores prácticas para la empresa. (Naranja,2019).

Desarrollo de tecnología: Un ejemplo de esto es el desarrollo de su Fintech Naranja X que permite realizar cobros, pagos, recarga de celular etc., similar a Mercado Pago. También la creación de sucursales del futuro que incorporan nuevas tecnologías para la atención de sus clientes etc. (Naranja,2019).

Compras: Naranja se aprovisiona de empresas locales, que por lo general son pymes, las cuales aportan valor agregado a la cadena de valor, ya que la firma busca generar valor social y ambiental. Por ej. las bolsas de friselina. (Naranja, 2019).

Marco teórico

En esta sección se desarrolla, las bases teóricas en la que se sustenta este trabajo final de grado (TFG), con los aportes de distintos autores relevantes para este reporte de caso.

Según el autor Sainz de Vicuña Ancín, el plan estratégico constituye la herramienta en la que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado hoy, en función de lo que hará en los próximos años, para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de los distintos grupos de interés. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017). Esto coincide con lo expuesto por Robbins y Coulter que plantean que la administración estratégica es un procedimiento de seis pasos que abarca la planeación, implementación y evaluación de estrategias. Ver anexo1. (Robbins y Coulter, 2014).

Hill, Jones y Schilling se refieren al liderazgo estratégico como la forma más efectiva de manejar el proceso de creación de las estrategias de una compañía para generar una ventaja competitiva. Este proceso es el que siguen los administradores para escoger y a continuación implementar una serie de estrategias para obtener una ventaja competitiva. (Hill, Jones y Schilling, 2015).

Se dice que una compañía tiene una ventaja competitiva frente a sus rivales cuando su rentabilidad y el crecimiento de sus utilidades son mayores que la rentabilidad promedio de las demás compañías que compiten por el mismo conjunto de clientes. (Hill, Jones y Schilling, 2015).

Robbins y Coulter plantean que, en el mundo dinámico y caótico de la competencia global, las organizaciones tienen que crear nuevos productos y servicios y adoptar tecnologías de vanguardia, si realmente quieren competir con éxito; para ello propone implementar, tres tipos de estrategias organizacionales: corporativas, competitivas y funcionales. Ver anexo 2. (Robbins y Coulter,2014).

Michael Porter describe tres estrategias competitivas genéricas, que se diferencian en función de la ventaja competitiva que generan y el ámbito en el que compiten: liderazgo en costos, liderazgo en diferenciación, y segmentación de mercado.

- Liderar en costos supone para una empresa la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor, para luego transferir este ahorro al precio final del producto.

- Liderar en diferenciación implica generar un producto o servicio exclusivo por el que los clientes estén dispuestos a pagar más. Las formas en que se logran son diversas: diseño o imagen de marca, su tecnología, características, etc.

- Enfoque o Segmentación: Tiene que ver con el segmento al que está dirigido un producto o servicio. Con esta estrategia, una empresa se concentra en satisfacer segmentos bien definidos según el tipo de población, la ubicación, o sus hábitos de consumo etc. Ver anexo 3. (Michael Porter,2015)

El posicionamiento es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente, por lo que también puede ser definido como lo primero que viene a la mente del cliente, por lo tanto, se convierte en una ventaja competitiva. Posicionar es recortar segmentos que esperan del producto, cosas distintas de las que esperan otros segmentos, adueñándose de esa diferencia. Así, existen posicionamientos basados en la edad, como los productos infantiles Snoopy, Odolito y Aspirinetas. Otros se apoyan en el prestigio, como Patio Bullrich, Benson & Hedges o American Express. Los hay que se basan en el sexo, como By Deep, Caro Cuore o Virginia Slims etc. (Casanova-Villalba, C., Herrera-Sánchez, M., Herrera-Enríquez, G., Almeida-Blacio, J., Preciado-Ortiz, F. ,2022).

Según Kotler y Keller la clave de la ventaja competitiva es la diferenciación relevante de la marca: los consumidores deben encontrar algo único y significativo en cualquier oferta de mercado. Las diferencias pueden basarse directamente en el producto o servicio, o en otras consideraciones relacionadas con factores como los empleados, los canales, la imagen o los servicios. (Kotler & Keller, 2012).

El branding emocional se está convirtiendo en una importante forma de relacionarse con los clientes y crear una diferenciación respecto de los competidores de la empresa. (Kotler y Keller, 2012).

El E-commerce se define como el proceso de compra y venta de bienes o servicios por medios electrónico, generalmente con usuarios de origen diferentes; utilizando redes sociales, páginas web y aplicaciones móviles, etc. Las empresas que utilizan el comercio electrónico se estima que reducen sus costos fijos ya que no gastan en infraestructura física del local como así también influyen en la decisión de compra del consumidor mediante medios electrónicos: páginas web, redes sociales etc. (Palacios y Valdivieso ,2018)

Para concluir el marco teórico de este TFG, el autor propone llevar a cabo una planificación estratégica en la que se aplique una estrategia de diferenciación para generar una ventaja competitiva. En este sentido este Reporte de Caso suscribe lo aportado por los autores que se citan anteriormente, fundamentalmente a Porter, Kotler y Keller que tratan sobre el tipo de estrategia de diferenciación.

Diagnóstico y Discusión

Habiendo realizado un Análisis de Situación de Naranja en donde se aplicó una serie de herramientas profesionales como PESTEL, Las 5 fuerzas de Porter, Cadena de Valor etc., se analizó el macroentorno, microentorno, mercado y a la empresa en sí misma.

Se puede observar que hay una franja etaria de los 35 a 54 años de edad, que son los que componen mayormente la clientela de la firma. Por lo cual se detecta un segmento del mercado por atender que es el de la juventud (18 a 35 años), el cual es muy importante a tener en cuenta ya que son los potenciales clientes del futuro y hay que capitalizarlos a la brevedad. Mediante la aplicación de una estrategia de diferenciación, basada en el branding emocional, se podrá llevar a cabo con éxito el objetivo propuesto.

Se observa que Naranja atiende a dos tipos de clientes, por un lado, las personas físicas y por otra los comercios amigos. Dentro de las personas físicas podemos observar que del 35% del consumo de tarjetas de crédito en el país, naranja posee el 19% por lo tanto esto constituye una fortaleza para la empresa que debe ser aprovechada, y apuntar a ganar cuota de mercado en los segmentos donde es más débil.

También se observa que en el año 2002 esta compañía incorporo el área de marketing, lo cual favorece para la aplicación de futuras estrategias, en la cual es indispensable contar con el servicio que aporta esta área.

Con el auge de la comunidad LGBT, quienes cada día conquistan nuevos derechos se detecta una oportunidad de negocio para la firma, ya que hasta el momento no hay una empresa del rubro que contenga a este sector y aplicando una buena estrategia de diferenciación, aplicando branding emocional, se puede captar muchos clientes potenciales.

También es importante destacar la tendencia al comercio electrónico, que cada día avanza más y en la cual esta franja etaria de clientes (18 a 35 años), tienden a optar por transacciones virtuales por sobre las presenciales.

Se observa que en el país hay un alto índice inflacionario que, si bien perjudica la economía de todos los habitantes, esto para Naranja es una oportunidad ya que al disminuir el poder adquisitivo de sus clientes tienden a efectuar pagos en cuotas de productos que antes abonaban en efectivo u otros medios de pago ajenos a la compañía.

Un punto no menor a tener en cuenta son las altas tasas de interés, lo cual constituye una amenaza para la compañía, ya que al ser muy elevadas repercuten notablemente en la demanda, pero se puede contrarrestar su impacto gracias a fortalezas de la firma, entre ellas se puede mencionar: Alianza con Visa, Master Card y American Express, posee sucursales en todo el país, fuerte posicionamiento de la marca, líder en el mercado de las tarjetas de crédito en el interior del país, su apertura a un abanico de productos y servicios gracias al fortalecimiento de su negocio digital, que constituyen su portfolio (seguro y asistencia, préstamos, app naranja, naranja online, tienda naranja, naranja viajes, productos editoriales, su Fintech Naranja X, Naranja pos., etc.)

Como conclusión de este diagnóstico, el autor de este TFG detecta oportunidades de negocio (jóvenes de 18 a 35 años y comunidad LGBT), ya que este nicho de mercado no está cubierto por empresas del sector y mediante la aplicación de una buena estrategia de diferenciación, basado en el branding emocional se puede llegar a obtener mayores cuotas de mercado y por ende incrementar las utilidades de Naranja.

Propuesta de aplicación

Descripción de la propuesta

Se le propone a Naranja lanzar al mercado dos productos nuevos, tanto en formato físico para ser usado en tiendas comerciales, como así también en formato virtual para ser aprovechado en la Fintech que posee la empresa, con un diseño diferente al resto de los que ya posee la firma. Estos productos consisten en una nueva tarjeta de crédito exclusiva para jóvenes del rango etario de 18 a 35 años, como así también para miembros de la comunidad LGBT. Ambos productos se caracterizan por la exclusividad, ya que en el caso de los jóvenes es requisito indispensable estar comprendido en el rango etario propuesto, y en el caso de los miembros de la comunidad LGBT deberán llenar un formulario con datos personales que serán registrados en una base de datos, con motivo de que la empresa pueda interactuar con ellos y conocer de sus gustos y preferencias.

La implementación de esta estrategia de diferenciación radica en ofrecer a este nicho de mercado, un servicio diferencial por el cual deberán abonar un canon mensual de \$900 en concepto de gastos y mantenimiento, y con la adquisición de estas nuevas tarjetas de crédito podrán acceder a descuentos y financiación exclusivos en todos los comercios con los que Naranja realice convenios. Para ello la compañía deberá concretar alianzas estratégicas con comercios actuales y futuros, que sean del interés de este mercado meta y de esta manera se logrará obtener una ventaja competitiva que contribuirá a aumentar y capitalizar nuevos clientes y por ende aumentar la rentabilidad de la firma.

Se puede observar que los mandatos institucionales de la empresa van en sintonía con la propuesta.

-Visión: “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general” (Naranja, 2019)

-Misión: “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” (Naranja, 2019).

-Propósito. “Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona. (Naranja, 2019).

-Valores: Toda la gestión se basa en los pilares de cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento, que apuntan a lograr manteniendo sus valores históricos. Estos valores son: Alegría en el trabajo, puertas abiertas, mejora continua, pirámide invertida. (Naranja, 2019).

Objetivos

-*Objetivo general:* Aumentar la rentabilidad de la firma en un 10% en un lapso de 3 años, desde Julio del 2023 y hasta Julio del 2026, mediante el lanzamiento de nuevas tarjetas de crédito exclusivas para jóvenes y miembros de la comunidad LGBT.

-*Justificación del objetivo general:* Dado que los jóvenes son los clientes presentes y futuros de la compañía, como así también los miembros de la comunidad LGBT que crecen cada día más, se pretende ofrecerles la posibilidad de acceder a una tarjeta de crédito diferencial, que les permita realizar compras de su interés en distintos comercios adheridos con importantes descuentos que satisfagan no solo una necesidad sino también que generen un sentido de pertenencia con esta empresa del rubro financiero, lo cual contribuirá a aumentar la cartera de clientes de Naranja y por ende aumentar la rentabilidad en el periodo estipulado.

Para lograr este objetivo general a continuación se establecen los objetivos específicos en los cuales se apoya la propuesta y que contribuirán al logro del objetivo principal.

-*Objetivo específico 1:* Crear el plan de suscripción “Naranja inclusive” y “NaranJoven” para jóvenes y miembros de la comunidad LGBT, para el segundo semestre del 2023.

-*Justificación del objetivo 1.* Se propone implementar una suscripción a un plan diferencial en el cual estos nuevos clientes tengan la opción de suscribirse por un monto mínimo de \$900 mensuales. Y con ello obtengan una tarjeta plástica diferencial, como así también una tarjeta virtual, que les permita efectuar transacciones en los comercios adheridos y así obtener bonificaciones por compras de contado o a crédito mediante la Fintech Naranja X. De este modo se puede ganar cuota de mercado, en el rango etario propuesto y contrarrestar a competidores como Mercado Pago, ya que Naranja esta fuertemente posicionado en todo el país, pero su Fintech Naranja X aun se encuentra en la etapa de crecimiento.

-Objetivo específico 2: Aumentar en un 10% la cantidad de comercios amigos que posee Naranja en todo el país, que sean de interés de jóvenes y miembros de la comunidad LGBT en un plazo de 30 meses.

-Justificación del objetivo 2: Es clave para concretar el objetivo general, lograr celebrar convenios con nuevos comercios que ofrezcan productos y servicios de interés del mercado meta al que se apunta. Los jóvenes hoy en día demandan productos y servicios puntuales, por los cuales están dispuestos a pagar precios diferenciales para acceder a un servicio de calidad, tal es el caso de bares, universidades, peluquerías, tiendas de tatuajes, centros de estética etc. Lo mismo sucede en el caso de personas de la comunidad LGBT. Para Naranja esto constituye una oportunidad que debe ser aprovechada, si bien la firma posee en la actualidad cerca de 250.000 comercios amigos es oportuno aumentar un 10% los mismos para ampliar la oferta y satisfacer los gustos y preferencias de los nuevos clientes a los que se apunta capitalizar.

-Objetivo específico 3: Aumentar la cartera de Clientes en un 15% para ganar cuota de mercado en un plazo de 30 meses.

-Justificación del objetivo 3: Para contribuir al logro del objetivo general es esencial aumentar la cartera de clientes y en consecuencia aumentar los ingresos de la firma. Es por ello que mediante los nuevos planes para jóvenes y comunidad LGBT que ofrece la compañía, se pretende lograr este objetivo.

-Estrategia: Para esto se propone aplicar una estrategia de diferenciación con la creación de dos productos nuevos y exclusivos que son tarjeta de crédito física y virtual para jóvenes de 18 a 35 años y para miembros de la comunidad LGBT mediante la creación de los planes “NaranJoven” y “Naranja Inclusive”. Se propone aplicar una estrategia de branding emocional con el objetivo de impactar en el público objetivo mediante publicidad que llegue a tocar los sentimientos de las personas y de esta manera generar sentido de pertenencia con Naranja, y así contrarrestar a sus competidores actuales en el rubro de las Fintech como por ejemplo Mercado Pago, que actualmente lidera en todo el país.

-Alcance: Se estima un alcance temporal de 3 años comenzando en julio del 2023 hasta julio del 2026. Está destinado geográficamente a todas las provincias de Argentina.

-Recursos involucrados: Los recursos financieros utilizados por la empresa son propios, sin necesidad de recurrir a financiamiento de terceros. En cuanto a los recursos

humanos, se propone contratar a terceros especializados en ciertas áreas o actividades, como, por ejemplo: licenciado especialista en marketing, programadores y desarrolladores de sistemas para el desarrollo de la Fintech.etc.

Planes de acción

Un plan de acción es una hoja de ruta que ayudará a la empresa a cumplir con sus objetivos propuestos, planteando las tareas o los pasos a seguir para la realización de los mismos. Estos planes de acción son una parte fundamental del proceso de planificación estratégica ya que describen los objetivos concretos, los recursos que se van a destinar a cada objetivo y luego la medición de los mismos para ver los resultados alcanzados.

-Plan de acción 1: Creación del plan “NaranJoven” y “Naranja Inclusive”

Plan de acción 1: Creacion del Plan NaranJoven y Naranja Inclusive					
Descripcion	Tiempo		Responsable	Recurso economico	observaciones
	Inicio	fin			
Diseño del plan NaranJoven y Naranja Inclusive	01/07/2023	31/07/2023	Lic Administracion	\$ 0,00	Se abona en octubre sur honorarios
Contratacion de un programador	01/10/2023	31/10/2023	Lic. Recursos Humanos	\$ 646.800,00	honorarios por dia \$21.560
Contratacion de un Lic en Marketing	01/08/2023	31/08/2023	Lic.Recursos Humanos	\$ 646.800,00	honorarios por dia \$21.560
Conformacion de los equipos de trabajo (Tribus)	01/08/2023	30/09/2023	Recursos humanos	\$ 0,00	a cargo del area que ya posee la empresa
Diseño de Nuevas Tarjetas de Credito Jovenes y LGBT	15/08/2023	30/10/2023	Lic. Marketing	\$ 1.957.875,00	Honorarios \$26.105 por dia
Honorarios Lic. Administracion	01/10/2023	31/10/2023	Gerente General	\$ 540.000,00	por elaboracion plan estrategico
Incorporacion de las nuevas tarjetas de credito a la app Naranja X	01/10/2023	30/12/2023	Programador	\$ 1.388.610,00	Honorarios \$462.870 mensual
Realizar un control y ajustes correspondiente	01/10/2023	31/12/2023	Gerente General	\$ 0,00	Se utiliza estructura actual de la firma

Fuente: Elaboración propia

En este cuadro, se visualiza los pasos a seguir para concretar este plan de acción 1 que consiste en crear dos productos nuevos, “NaranJoven” y “Naranja Inclusive”, cuyo diseño y control está a cargo del Lic. en administración, que es quien conduce el proyecto. Posteriormente el Lic. en RR. HH se encarga de la contratación de un programador y un Lic. Especialista en Marketing para llevar a cabo tareas específicas, por lo cual se le abonan sus honorarios respectivos. También se conforma

grupos de trabajos (tribus) con el personal que ya posee la empresa, cuya actividad está a cargo del área de recursos humanos de la compañía, por lo que no se incurre en costos extras.

El Lic. de Marketing se encarga del diseño de los nuevos productos propuestos (Tarjeta de crédito física y virtual para jóvenes y comunidad LGBT) cuya erogación asciende a \$1.957.875 en concepto de honorarios del profesional.

El gerente general acepta efectuar la planificación estratégica y por ende se le abona al Lic. en administración un monto de \$540.000 por sus honorarios. El siguiente paso consiste, en que programador que contrata la empresa se encargue de desarrollar la Fintech Naranja X, donde incluye los nuevos productos en formato digital, como así también la habilitación de solapas donde los nuevos clientes puedan acceder a la información de su interés por ej.: descuentos en comercios adheridos, financiación etc.

Se estipula para el mismo un plazo de tres meses cuyos honorarios mensuales son de \$462.870. (Ver anexo 4). Por último el gerente general efectúa un control preventivo en los meses de noviembre y diciembre y realiza los ajustes necesarios.

-Plan de acción 2: Aumentar en un 10% los comercios amigos.

Plan de acción 2: Aumentar en un 10% los comercios amigos					
Descripción	Tiempo		Responsable	Recurso económico	observaciones
	Inicio	fin			
Busqueda de nuevos comercios amigos	01/10/2023	31/07/2026	Gerente Comercial	\$ 650.000.000,00	
Realización de convenios	01/10/2023	31/07/2026	Legales	\$ 420.000.000,00	
Difusión nuevos comercios amigos	01/10/2023	31/07/2026	Marketing	\$ 21.034.440,00	
Registrar en base de datos	01/10/2023	31/07/2026	Sistemas	\$ 25.000.000,00	
Realizar un control de avances	01/11/2023	31/12/2023	Gerente General	\$ 0,00	Se repite el mismo control cada año, se puede visualizar mejor en el diagrama de Gantt.

Fuente: Elaboración propia

La búsqueda de nuevos comercios amigos está a cargo del gerente comercial, quien junto a las tribus que conforma el departamento de recursos humanos, se encarga de la exploración de los mismos en todas las provincias del país, el costo asciende a \$650.000.000 en concepto de sueldos de 2500 empleados con un con salario

aproximado de \$250.000 mensuales, más viáticos aproximados en \$25.000.000 para desarrollar con eficiencia la búsqueda de nuevos comercios amigos del interés del mercado meta al que se apunta. Luego se estima un costo de \$420.000.000 en concepto de honorarios de abogados que se encargan de llevar a cabo los contratos correspondientes con los nuevos comercios. Para la difusión de los mismos se estima un costo de \$21.034.440 en concepto de publicidad ya que es indispensable que la propuesta llegue a todos los rincones del país. La registración en una base de datos esta a cargo del área de sistemas, cuyo monto asciende a \$25.000.000 en concepto de su creación y mantenimiento. Por ultimo se propone que el gerente general realice un control preventivo los meses de noviembre y diciembre de cada año.

-Plan de acción 3: Aumentar la cartera de clientes en un 15%

Plan de accion 3: Aumentar un 15 % la Cartera de Clientes de Naranja					
Descripcion	Tiempo		Responsable	Recurso economico	observaciones
	Inicio	fin			
Diseño e implementacion de estrategia marketing	01/08/2023	30/09/2023	Lic. Marketing	\$ 1.566.300,00	Honorarios \$26.105 por dia
Difusion del Plan Naranjoven y Naranja Inclusive	01/08/2023	31/07/2026	Lic. Marketing	\$ 25.843.950,00	honorarios por dia \$26.105
Lanzamiento Plan NaranJoven y Naranja Inclusive	21/09/2023	21/09/2023	Gerente Comercial y Lic. Marketing	\$ 26.105,00	honorarios dia lic marketing \$26.105
Recepcion de solicitudes de suscripcion	22/09/2023	31/07/2026	Operaciones	\$ 0,00	Se utiliza estructura actual de la firma
Registro de nuevos clientes	22/09/2023	31/07/2026	Gerente Comercial y Sistemas	\$ 0,00	Se utiliza estructura actual de la firma
Control de aumento y disminucion de clientes	01/11/2023	31/07/2026	Gerente Comercial	\$ 0,00	Se repite todos los años el mismo proceso

Fuente: Elaboración propia

Se pretende aumentar la cartera de clientes, con estos productos diferenciales que ofrece Naranja. Para ello se propone que el Lic. en Marketing realice el diseño e implementación de la estrategia a aplicar, como así también la difusión de los nuevos productos que ofrece Naranja a sus clientes. Se prevé que el lanzamiento ocurra en septiembre del 2023. Se estipula un plazo de dos meses para el diseño e implementación, con un costo de \$1.566.300.

En cuanto a la difusión del plan NaranJoven y Naranja Inclusive, se estipula un plazo de 35 meses meses con un costo que asciende a \$25.843.950.

El Lanzamiento oficial se estipula para el 21/09/2023 a cargo del gerente comercial en conjunto con el Lic. de marketing y posteriormente el área de operaciones comience a recibir las solicitudes de los nuevos clientes que deseen suscribirse a los nuevos planes que ofrece Naranja. Éstos se registran en una base de datos provista por el área de sistemas, quienes trabajan mancomunadamente con el gerente comercial, el cual se encarga de llevar un control del aumento y disminución de clientes en los meses de noviembre y diciembre de cada año.

Diagrama de Gantt

Actividades / Meses	2023			2024					2025					2026										
	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J
Plan de accion 1 Creacion del Plan NaranJoven y Naranja Inclusive																								
Diseño del plan NaranJoven y Naranja Inclusive																								
Contratacion de un programador																								
Contratacion de un Lic. En Marketing																								
Conformacion equipos de trabajo (tribus)																								
Diseño de nuevas tarjetas de credito Jovenes y LGBT																								
Honarios Lic. Administracion																								
Incorporacion de las nuevas tarjetas de credito a la app																								
Control y ajustes correspondientes																								
Plan de Accion 2: Aumentar un 10% los comercios amigos																								
Busqueda de nuevos comercios amigos																								
Realizacion de convenios																								
Difusion nuevos comercios amigos																								
Registrar en base de datos																								
Realizar un control de avances																								
Plan de Accion 3: Aumentar un 15% la Cartera de clientes de Naranja																								
Diseño e implementacion de estrategia marketing																								
Difusion del Plan NaranJoven y Naranja Inclusive																								
Lanzamiento Plan NaranJoven y Naranja Inclusive																								
Recepcion de solicitudes de suscripcion																								
Registro de nuevos clientes																								
Control de aumento y disminucion de clientes																								

Fuente: Elaboración propia

Presupuesto

Presupuesto 2023-2026				
Plan de Acción 1	2023	2024	2025	2026
Diseño del plan Naranjoven y Naranja Inclusive	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Contratacion de un programador	\$ 646.800	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Contratacion de un Lic en Marketing	\$ 646.800	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Conformacion de los equipos de trabajo (Tribus)	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Diseño de Nuevas Tarjetas de Credito Jovenes y LGBT	\$ 1.957.875	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Honorarios Lic Administracion	\$ 540.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Incorporacion de las nuevas tarjetas de credito a la app Naranja X	\$ 1.388.610	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Realizar un control y ajustes correspondiente	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total plan de accion 1	\$ 5.180.085,00	\$ -	\$ -	\$ -
Plan accion 2	2023	2024	2025	2026
Busqueda de nuevos comercios amigos	\$ 650.000.000	\$ 1.339.000.000	\$ 2.062.060.000	\$ 2.680.678.000
Realizacion de convenios	\$ 420.000.000	\$ 865.200.000	\$ 1.332.408.000	\$ 1.732.130.400
Difusion nuevos comercios amigos	\$ 21.034.440	\$ 43.330.946	\$ 66.729.657	\$ 86.748.555
Registrar en base de datos	\$ 25.000.000	\$ 51.500.000	\$ 79.310.000	\$ 103.103.000
Realizar un control de avances	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total plan de accion 2	\$ 1.116.034.440	\$ 2.299.030.946	\$ 3.540.507.657	\$ 4.602.659.955
Plan accion 3	2023	2024	2025	2026
Diseño e Implementacion de estrategia marketing	\$ 1.566.300		\$ 0	\$ 0
Difusion del Plan Naranjoven y Naranja Inclusive	\$ 25.843.950	\$ 53.238.537	\$ 81.987.347	\$ 106.583.551
Lanzamiento Plan Naranjoven y Naranja Inclusive	\$ 26.105	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Recepcion de solicitudes de suscripcion	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Registro de nuevos clientes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Control de aumento y disminucion de clientes	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Total plan de accion 3	\$ 27.436.355	\$ 53.238.537	\$ 81.987.347	\$ 106.583.551
Total planes de accion	\$ 1.148.650.880	\$ 2.352.269.483	\$ 3.622.495.004	\$ 4.709.243.506

Fuente: Elaboración propia

Inflación 2023	63%	1,63	2do semestre
Inflación 2024	106%	2,06	
Inflación 2025	54%	1,54	
Inflacion 2026	30%	1,3	1er semestre

Fuente: Elaboración propia

Análisis financiero

Flujo de Caja Proyectado.

CASH FLOW PROYECTADO				
DETALLE	2023	2024	2025	2026
INGRESOS				
Por Ventas de productos y/o servicios antes de la propuesta	\$ 71.766.744	\$ 147.839.493	\$ 227.672.819	\$ 295.974.664
Por suscripción mensual clientes gracias a planes de acción	\$ 960.000	\$ 1.977.600	\$ 3.045.504	\$ 3.959.155
Por Ventas de productos y/o servicios gracias a planes acción	\$ 3.588.337	\$ 7.391.974	\$ 11.383.640	\$ 14.798.732
Total Ingresos estimados propuesta	\$ 4.548.337	\$ 9.369.574	\$ 14.429.144	\$ 18.757.888
TOTAL DE INGRESOS	\$ 76.315.081	\$ 157.209.067	\$ 242.101.963	\$ 314.732.552
EGRESOS				
Costo de Ventas y/o servicios	29.235.702	60.225.546	92.747.341	120.571.543
Gastos de Comercialización	97.556	200.965	309.487	402.333
Gastos Administrativos	20.694.448	21.936.115	33.781.617	43.916.102
otros egresos	2.868.519	3.040.630	4.682.570	6.087.342
Plan de acción 1	\$ 5.180	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de acción 2	\$ 1.916.034	\$ 3.947.031	\$ 6.078.428	\$ 7.901.956
Plan de acción 3	\$ 27.436	\$ 56.519	\$ 87.039	\$ 113.151
TOTAL DE EGRESOS	\$ 54.844.876	\$ 89.406.806	\$ 137.686.482	\$ 178.992.426
UTILIDAD BRUTA	\$ 21.470.205	\$ 67.802.261	\$ 104.415.481	\$ 135.740.126
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 7.514.572	\$ 23.730.791	\$ 36.545.418	\$ 47.509.044
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 13.955.633	\$ 44.071.469	\$ 67.870.063	\$ 88.231.082
Inversión a realizar	-20.132.774			
Flujo del periodo 1	13.955.633			
Flujo del periodo 2	44.071.469			
Flujo del periodo 3	67.870.063			
Flujo del periodo 4	88.231.082			
VAN	8.180.391			
TIR	145%			
ROI				
Beneficios	88.231.082			
Costos	20.132.774			
ROI	338,25%			
Rentabilidad 2026				28%
Rentabilidad 2023				17%
Diferencia				11%

Fuente: Elaboración propia

Observaciones:

-Valores del Cash Flow proyectado expresado en unidad de medida: Miles de pesos (\$), ajustado por REM del BCRA. En el caso del 2023 y 2026 se utiliza solo el

primer semestre y segundo semestre correspondiente a cada periodo analizado en el proyecto, por lo que se estima solo el 50% por del total de la inflación proyectada.

- Se puede observar en las ilustraciones precedentes, que el flujo de caja proyectado y ajustado por inflación por REM, determina que la propuesta que se pone a disposición de Naranja es viable, ya que sus indicadores financieros arrojan valores alentadores. En el caso del VAN es de \$28.159.262 (miles de pesos), es decir que la propuesta crea valor para la empresa debido a que el valor actual neto es positivo.

- Luego tenemos la TIR (Tasa interna de retorno) que arroja una tasa del 145% por sobre la tasa de referencia de Leliq del 91%, lo cual indica que no solamente se recupera la inversión, sino que también supera la tasa requerida por accionistas.

-Otro indicador importante es el ROI (Retorno de la inversión) el cual arroja un valor de 338% lo que indica que por cada peso invertido se recupera \$3,38 y por ende la inversión genera rendimiento favorable.

-Por último, se puede visualizar que la rentabilidad obtenida en el 2026 es de un 28% contra una rentabilidad del 17% en el año 2023, por consiguiente, la diferencia es de un 11% superando por 1 punto al 10% propuesto en el objetivo general planteado.

Conclusiones

Habiendo realizado un estudio sobre la empresa Naranja, se puede observar que la firma se encuentra fuertemente posicionada en el mercado tradicional de las tarjetas de crédito, pero en cuanto a su Fintech Naranja X aun se encuentra en la etapa de crecimiento, donde debe competir con otras compañías fuertes en el rubro como es el caso de Mercado Pago. Es por ello que la implementación de la estrategia de diferenciación propuesta, basado en la creación de dos productos innovadores llamados “NaranJoven” y “Naranja Inclusive”, contribuirán a que la firma logre ganar cuota de mercado en su Fintech y por ende fidelizar y capitalizar nuevos clientes para aumentar su cartera y por consiguiente aumentar la rentabilidad de la empresa.

El comercio electrónico crecerá un 56% en 2025, pero las tiendas físicas no desaparecerán (Cronista,2021). Es por ello que se apunta a que estos dos nuevos

productos estén disponibles tanto en formato físico como virtual. El mercado meta al que se apunta son los jóvenes del rango etario de 18 a 35 años y los miembros de la comunidad LGBT, se espera que con la estrategia de diferenciación propuesta la firma no solo logre aumentar sus clientes, sino también darle mayor difusión a su Fintech e ir posicionándose en el comercio electrónico.

La aplicación de esta planificación estratégica demuestra en su análisis financiero, que la propuesta es viable ya que sus indicadores financieros arrojan resultados alentadores. Por un lado, tenemos al ROI (Retorno de la inversión), el cual brinda la información del valor estimativo por cada peso invertido, cuyo valor es de 338% (es decir, se ganan \$3,38 por cada peso invertido en el proyecto). Luego se observa un VAN (Valor Actual Neto) positivo, que refleja un excedente de \$ 8.180.391 (miles de pesos) y la TIR posee una tasa de 145% es decir, que es superior a la tasa requerida por los accionistas, ya que se toma como referencia a la tasa Leliq que es del 91%.

También se puede observar que en el año 2023 antes de la aplicación de la propuesta, según datos financieros obtenidos de la web de la Comisión Nacional de Valores, la rentabilidad era de un 17%. (CNV,2023). Al finalizar el periodo de la propuesta es decir a mediados del 2026 se observa que gracias a la aplicación de la propuesta la rentabilidad asciende a 28% superando por 1 punto al objetivo general propuesto de alcanzar una rentabilidad del 10%. Por lo que se concluye y recomienda a la firma aplicar la propuesta.

Recomendaciones

Desde la óptica profesional de la administración, se recomienda para un futuro analizar la posibilidad de realizar una alianza estratégica con bancos privados como por ejemplo Banco Galicia, actual accionista de la firma. El objetivo de esto consiste en ofrecer a los mismos la posibilidad de ofrecer los productos que posee Naranja como es el caso de tarjetas de crédito, y de esta forma beneficiarse ambas instituciones, por el lado de Naranja podrán aumentar su cartera de clientes aprovechando sus fortalezas y su fuerte posicionamiento en el rubro, y por el lado de los bancos privados tercerizar esa actividad para abocarse de lleno a otras que son propias del sector bancario por ejemplo

depósitos en plazo fijo, compra y venta de divisas etc.; y como contrapartida las entidades bancarias con las que realice convenio podrán ofrecer a los clientes actuales de Naranja aquellos productos o servicios que no posee la firma como por ejemplo compra y venta de divisas, depósito a plazo fijo en pesos y en dólares logrando bancarizar a clientes actuales de Naranja.

Bibliografía

- (Indec, marzo 2023) *Índice de precios al consumidor, Resumen Ejecutivo*. Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_23411BFA2B5E.pdf
- (Forbes Argentina,2023) *Radiografía del ecommerce argentino: lo que crece y lo que falta*. Obtenido de <https://www.forbesargentina.com/innovacion/radiografia-ecommerce-argentino-lo-crece-lo-falta-n30312>
- (Infobae, 2023) *La OTAN ya le entregó a Ucrania más del 98% de los vehículos de combate prometidos: “Es un apoyo sin precedentes”*. Obtenido de <https://www.infobae.com/america/mundo/2023/04/27/la-otan-ya-le-entrego-a-ucrania-mas-del-98-de-los-vehiculos-de-combate-prometidos-es-un-apoyo-sin-precedentes/>
- (TN, abril 2023) *Calendario electoral 2023: cuándo se vota para presidente en la Argentina*. Obtenido de <https://tn.com.ar/politica/2023/01/19/calendario-electoral-cuando-seran-lo-comicios-en-todo-el-pais/>
- (La Nación, 2023) *El sombrío pronóstico del Banco Mundial para la Argentina que anticipa una crisis en 2023: bajó de 2% a 0% sus perspectivas de crecimiento para este año*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/el-sombrio-pronostico-del-banco-mundial-para-la-argentina-que-anticipa-una-crisis-en-2023-nid04042023/>
- (Página 12, 2023) *Igualdad de género en Latinoamérica: avances y desafíos en la región*. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar/529471-igualdad-de-genero-en-latinoamerica-avances-y-desafios-en-la>
- (Perfil, 2023) *Finanzas Sostenibles: ¿puede el sector financiero contribuir a cuidar el planeta*. Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/ecologia/finanzas-sostenibles-puede-el-sector-financiero-contribuir-a-cuidar-el-planeta.phtmlobtenido>
- (Infoleg,2023) Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/55000-59999/55556/norma.htm>
- José María Sainz de Vicuña Ancín (2017). *El plan estratégico en la práctica, 5ta edición*.

- Hill, Jones y Schilling (2015). *Administración estratégica. Teoría y casos, un enfoque integral. 11ª edición.*
- Robbins & Coulter (2014). *Administración 12ª Edición.*
- Michael E. Porter (2015). *Estrategia competitiva*
- Casanova-Villalba, C., Herrera-Sánchez, M., Herrera-Enríquez, G., Almeida-Blacio, J., Preciado-Ortiz, F. (2022) *Estrategia y Ventaja Competitiva – Un enfoque práctico. Editorial Grupo Compás.*
- Kotler & Keller (2012)
- Palacios & Valdivieso (2018) *Revisión del concepto E-commerce.*
- (Cronista ,2021) *El comercio electrónico crecerá un 56% en 2025, pero las tiendas físicas no desaparecerán.* Obtenido de <https://www.cronista.com/negocios/el-comercio-electronico-crecera-un-56-en-2025-pero-las-tiendas-fisicas-no-desapareceran/>
- (Indec,2023) Obtenido de https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_04_23411BFA2B5E.pdf
- (CNV,2023) Obtenido de <https://aif2.cnv.gov.ar/presentations/publicview/437a881f-7028-4742-ae1e-e8c79fd6ab79>

Anexos

Anexo 1

Figura 9-1
Proceso de administración estratégica



Anexo 2



Figura 9-3
Tipos de estrategias organizacionales

Anexo 3



Anexo 4

Screenshot of a website showing a table of honorarios. The table title is 'Tabla de referencia de honorarios - Actualización marzo 2023'. The table has columns: Rol, Honorario mensual, Mínimo/hora (salud + jubilación + ley 19302), and N. The 'Analista Programador Senior' row is highlighted.

Rol	Honorario mensual	Mínimo/hora (salud + jubilación + ley 19302)	N
Analista Funcional Senior	320.395,00	4.725,83	1
Analista Junior	289.120,00	4.264,52	9
Analista Programador Junior	289.120,00	4.264,52	9
Analista Programador Senior	462.870,00	6.827,33	1
Analista Senior	462.870,00	6.827,33	1

Anexo 5

REDES SOCIALES	CLIENTE A	CLIENTE B	CLIENTE C	
<u>Actualización de noticias con enlaces</u>	\$ 3,550	\$ 2,924	\$ 2,611	Consultar
<u>Concurso en muro</u>	\$ 28,089	\$ 24,017	\$ 19,840	Consultar
<u>Estrategia de marketing y comunicación en redes sociales</u>	\$ 26,105	\$ 22,450	\$ 18,796	Consultar
<u>Gestión de comunidades Costo mensual entre 1 y 5 posteos</u>	\$ 17,751	\$ 15,037	\$ 12,530	Consultar
<u>Gestión de comunidades Costo mensual entre 5 y 10 posteos</u>	\$ 26,105	\$ 22,450	\$ 18,796	Consultar
<u>Registro de Usuario y creación de perfil</u>	\$ 5,221	\$ 4,490	\$ 2,819	Consultar
<u>Subida de imágenes</u> Galería de al menos de 10 imágenes	\$ 2,402	\$ 1,671	\$ 1,932	Consultar