



Universidad Siglo 21
2022

Trabajo Final de Grado
Planificación Estratégica
y Desarrollo de Producto
para Tarjeta Naranja

*Carrera: Lic. en
Administración*

*Autor: Antonello, María
Agostina*

D.N.I: 41348607

Legajo: ADM04872

Tutor: Barrón, Patricia

Resumen

Tarjeta Naranja es una empresa que surgió desde una estructura familiar comenzando con el concepto de financiación a partir de una tarjeta de crédito y luego retomando ese concepto para diversificarlo en distintos servicios. En ese lugar se propone una estrategia de diferenciación para fidelizar a los clientes y al mismo tiempo un desarrollo de producto para crear bitcoins y de esta manera tener un producto que pueda ser atractivo a los actuales clientes que busquen invertir y proyectarse con las criptomonedas, es así que, se diseñó un plan estratégico que contempló la preparación de una sala de minado de bitcoins del de establecimiento de Naranja con las actualizaciones, los seguimientos y los cuidados necesarios para instalar las computadoras, luego se vincularon las características de estas criptomonedas a las plataformas digitales para trabajar la promoción y difusión y finalmente se estableció una especie de público cautivo para generar intervenciones directas como ser asesoramiento y capacitación sobre el uso y la posibilidad de invertir en bitcoins.

Palabras clave:

Planificación estratégica. Diferenciación. Desarrollo de producto. Criptomoneda. Bitcoins. Asesoramiento financiero.

Abstract

Tarjeta Naranja is a company that emerged from a family structure beginning with the concept of financing from a credit card and then taking up that concept to diversify it into different services. In that place, a differentiation strategy is proposed to build customer loyalty and at the same time a product development to create bitcoins and in this way have a product that can be attractive to current customers who seek to invest and project themselves with cryptocurrencies, it is Therefore, a strategic plan was designed that contemplated the preparation of a bitcoin mining room in the Naranja establishment with the necessary updates, follow-ups and care to install the computers, then the characteristics of these cryptocurrencies were linked to the platforms. to work on promotion and dissemination and finally a kind of captive audience was established to generate direct interventions such as advice and training on the use and possibility of investing in bitcoins.

Keywords:

Strategic planning. Differentiation. Product development. Cryptocurrency. Bitcoins. Financial advice.

Índice

Introducción	4
Análisis Situacional	7
Análisis Macro	7
Análisis del Macro Entorno	7
Factor político	7
Factor Económico	7
Factor Social	8
Factor Tecnológico	8
Factor Ecológico	8
Factor Legal	9
Análisis del Microentorno	10
Poder de negociación con los proveedores.	10
Poder de negociación con los clientes.	10
Sustitutos	10
Rivalidad entre competidores	10
Amenaza de ingreso de nuevos competidores	10
Análisis de Mercado	11
Análisis interno - Cadena de valor	11
Fuente: elaboración propia	12
Actividades primarias	12
<i>Logística interna</i>	12
<i>Operaciones</i>	12
<i>Logística externa</i>	13
Actividades secundarias	13
Infraestructura de la empresa	13
<i>Gestión de Recursos Humanos</i>	14
<i>Desarrollo tecnológico</i>	14
Marco Teórico	16
Diagnóstico	18
Propuesta de aplicación	19
Objetivo general	20
Objetivos específicos	20
Planes de acción	21

Cronograma	24
Presupuesto	24
Análisis financiero	25
Conclusiones	27
Bibliografía	28

Introducción

El siguiente reporte de caso, para brindar a la Universidad Siglo 21 que corresponde a la carrera de Licenciatura en Administración, se va a trabajar junto con la empresa “Tarjeta Naranja”. Se realizará una planificación mediante tácticas de crecimiento con el fin de generar procedimientos tendientes a potenciarla para llegar a nuevos clientes en mercados dando como resultado un aumento de cliente y mayor rentabilidad, se realizará cambios en la plataforma para atraer nuevos clientes, clientes que buscar plataformas para invertir, usar plataformas para realizar la mayoría de las operaciones que realizan día a día.

Tarjeta Naranja S.A. nació en Córdoba en el año 1985 bajo el criterio de tarjeta local, con su casa central en la Calle Sucre 152. Un poco su historia se remonta en el año 1969 cuando dos profesores de educación física David Ruda y Gerardo Asrin fundan una casa de deportes llamada Salto 96 donde como medio de pago para las cuentas corrientes utilizaban una tarjeta de color naranja, debido a su color la gente le dio el nombre Tarjeta Naranja. En 1985 la tarjeta de identificación de Salto 96 se transformó en la primera tarjeta de crédito del interior, “Tarjeta Naranja” y poco a poco comenzó a penetrar en el interior de Córdoba, siguiendo por el norte del país. Su crecimiento se expande para el sur del país y finalmente la provincia de Buenos Aires como paso anterior para entrar en CABA.

Para empezar a hablar de Tarjeta Naranja, nos tenemos que remontar al año 1969 en el cual dos profesores de educación física llamados David Ruda y Gerardo Asrin, fundaron la casa de deportes Salto 96. A medida que las primeras ventas se fueron realizando y se empezaron a mover las cuentas corrientes, ellos optaron por entregar tarjetas de identificación para sus clientes. Desde ese momento el impulso de sus fundadores los llevó a transformarse y expandirse. En 1985 esta tarjetita de color naranja ya era usada por mucha gente en la Provincia de Córdoba como tarjeta de compras, lo que impulso a sus creadores a registrarla y fundar la marca.

En 1995, luego de varios años con criterio de tarjeta loca, Banco Galicia decide acceder como accionista y se activa la expansión por todas las regiones del país ampliando la oferta de planes y beneficios para sus accionistas. Pero la historia no queda ahí, entre 1998 y 2005 cierran una alianza con Visa que permitirá a los titulares usar los plásticos en todo el mundo. Inmediatamente aparecen las dos competencias, Mastercard y American Express firmando alianzas también y comienza el proceso de crecimiento de la tarjeta.

Sumado a lo anterior; este crecimiento va de la mano de una organización interna más importante. En 2002 se integró a la empresa el área de Marketing para el reconocimiento de la marca y fidelización de los clientes. Pero el crecimiento en el manejo digital no cesó, hasta llegar a su nueva Tarjeta Naranja X, y todo indica que seguirá creciendo a futuro.

No obstante, a lo anterior; se puede observar que tarjeta Naranja presenta diversos problemas que disminuyen su competitividad afectando su crecimiento. Uno de ellos es con respecto a la desorganización y falta de control del proceso del área de marketing, esto se da a que la empresa hace muy poco tiempo notó que su competencia había comenzado a generar una gran penetración en el mercado a través de publicidades, y medios de comunicación para llegar al cliente, por lo tanto, Tarjeta Naranja se vio en la obligación de acelerar los procesos y generar un sector de marketing.

Otro punto de Tarjeta Naranja, hace poco tiempo lanzó una plataforma digital Naranja X, la cual presenta varios inconvenientes internos, uno de ellos es que la misma es muy generalizada, es decir, tiene demasiadas opciones y es muy complicada a la hora de encontrar la opción a la que el cliente desea llegar. A su vez, hay opciones que no se encuentran en la plataforma, por lo tanto, termina perjudicando al cliente o futuro cliente por dicha gestión dando como posible la desventaja que al ser tan complicada genera un conflicto a los usuarios, por lo tanto, en vez de fidelizar a los mismos perjudica su gestión y aliente a incrementar los usuarios de la competencia.

Y finalmente presenta Naranja es que no tiene una buena diferenciación de los servicios ofrecidos en base a los distintos tipos de público que pueden demandar estos tipos de servicios financieros. Este servicio faltante es la falta de cercanía hacia los clientes renta alta y ofrecerles servicios diferenciales con respecto a los demás clientes de Naranja con renta menor con el fin de fidelizarlos y retenerlos y evitar que emigren a la competencia que sí posee este servicio diferencial y preferencial.

Finalmente; con respecto a los antecedentes para tomar como guía, se citan los siguientes:

Como antecedente teórico, se encuentra a (Porter, 2015) quien expresa que en general, las tasas de crecimiento de una industria en particular son resultado de una creciente fidelización de una cartera de clientes actuales como potenciales de una firma como de las ventas a nuevos clientes. Por lo que, una eficiente fidelización de mercado,

enfocado en un grupo de personas particulares; permitirá no solo un aumento en la rentabilidad de una empresa si no un gran crecimiento a nivel empresarial.

Y, en segundo lugar; como antecedente de campo; está la empresa Galicia que luego de un análisis de mercado hacia el 2013 sale al mercado Galicia Eminent, orientado a clientes de rentas altas. Durante el 2013 llego a los 126.000 clientes de este servicio alcanzando un 33% de penetración en este segmento del mercado. Este servicio paso a tener un importante rol dentro del modelo de atención creado para los clientes de altos ingresos. Galicia luego de lanzar este proyecto tuvo un crecimiento de 38,4% ganando un 20,7% más que el año anterior. (Cronista, 2012).

Análisis Situacional

Análisis Macro

Se buscará entender cómo las variables del macro entorno en la que se encuentra la empresa afectan e influyen a la misma, esto nos ayudará a definir la mejor estrategia de acuerdo al entorno de la empresa. Para este análisis se utilizará la herramienta denominada PESTEL.

Análisis del Macro Entorno

Factor político

En cuanto a la política de estado que aplicó Alberto Fernández y las medidas económicas, se utilizaron muchos DNU entre ellos los despidos, después de prohibir por 60 días los despidos y crear un fondo específico para garantizar de \$ 300.000 millones para garantizar créditos bancarios para las pymes, la gestión de Alberto Fernández está abocada por estas horas a un nuevo decreto por el cual se creará el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción para empleadores y trabajadores afectados por la emergencia sanitaria. En segundo lugar, una Asignación Compensatoria al Salario para personal en relación de dependencia en empresas de hasta 100 trabajadores. Un plan REPRO para asistir empresas de hasta 100 trabajadores durante la emergencia como prestaciones económicas por desempleo con piso de \$ 6000 y máximo de \$ 10.000. (cronista, 2021)

Factor Económico

Actualmente el país está atravesando una crisis sin precedentes en la cual en los últimos 10 años los precios en promedio se multiplicaron 15 veces, en términos inflacionarios esto representa una inflación acumulada de 1.442% y cabe mencionar que los salarios no aumentaron la misma proporción.

Además de lo mencionado, el peso argentino se devalúa constantemente en relación al dólar y esto en el marco de la pandemia por el Covid-19 se vio reflejado dejando a Argentina como el país con mayor depreciación de la moneda marcando una paridad de 185 por dólar en 2021. Sin mencionar que Argentina en el primer semestre de este año sufrió una inflación acumulada de 25,3%, este es uno de los índices más altos del mundo y refleja la dura crisis que afecta el país.

Con respecto a la industria, como consecuencia de la crisis las empresas nacionales y extranjeras están decidiendo retirar sus inversiones ya que no son rentables,

y así empresas como LAN, MercadoLibre, Falabella, entre otras en los últimos dos años emigraron del país en busca de estabilidad económica.

El INDEC confirmó que la caída de la actividad en el 2020 cerró en un 9,9%, demostrando que se convirtió en el de mayor baja del producto desde el derrumbe del 2002, dado por la cuarentena extendida y con miedo a que dicho indicador primero trepe a valores más alto si se continúa bajo la misma gestión actual de medidas tomadas ya que según estudios en el segundo trimestre del presente año el PBI cedió 4,3% comparándolo contra el mismo lapso del año anterior. (Quiroga, 2021)

Factor Social

En cuanto a lo social y la repercusión de la pandemia sobre dicho factor, se puede decir que la Argentina es el segundo país más golpeado de la región con un PBI del 9,9% donde el porcentaje de pobreza se incrementó en un 5,5 punto en un año teniendo un índice de pobreza del 40,9%. En cuanto a la población, podemos evidenciar una tasa de desempleo de 10.4% en el 2021, además está impactada por la pandemia de coronavirus que golpeó la débil economía del país, esparciendo la crisis no solo económica sino que también socialmente. Actualmente la hostilidad del país en cuanto al mercado laboral y la educación que golpeó Argentina solo hizo que cada vez más jóvenes quieran aventurarse a una experiencia nueva en otras partes del mundo en busca de estabilidad económica y social (Indec, 2021).

Factor Tecnológico

El 2020 ha sido calificado como “el gran año del salto tecnológico” por la expectativa que se ha generado en cuanto a desarrollos de Inteligencia Artificial, Big Data, Internet, seguridad, bancas y billeteras digitales en medio de los efectos que la pandemia ha dejado. Sin embargo y como dato desalentador para seguir trabajando en la materia; se puede observar que, a pesar de las promesas gubernamentales sobre el desarrollo tecnológico, hoy, año 2021, América Latina invierte un 0,8% de su PBI en investigación y desarrollo, en comparación con EEUU, la unión europea o China que invierten más del 2% de su producto bruto interno en desarrollo e investigación. (El País, 2021).

Factor Ecológico

Desde que comenzó la pandemia por la COVID-19, y la cuarentena en distintos países, se comenzó a hablar de un “respiro” para la naturaleza: menos actividad humana, menos contaminación y más espacio para la naturaleza. No obstante, en 2019 un grupo

de 18 bancos firmó un Protocolo de Finanzas Sostenibles en el país, con el objetivo de comenzar a construir una estrategia de finanzas sostenibles en la industria bancaria. El Protocolo, que identifica la sostenibilidad como guía para el sector financiero, busca facilitar y fomentar en entidades financieras de Argentina la implementación de las mejores prácticas y políticas 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 y cuidar el ambiente, garantizando la sostenibilidad en el largo plazo (Visión Sustentable, 2019).

Factor Legal

Un dato valioso en materia legal en busca de proteger a los trabajadores ante la pandemia; fue el Decreto Presidencial 39/2021 que determinó el plazo de la indemnización doble en caso de despido con miras a proteger a los trabajadores ante posibles despidos por alusión a fuerza mayor, merma de actividad entre otras. (Boletín Oficial, 2021).

Para finalizar y en relación a la industria en estudio; se puede decir que las empresas que emitan tarjetas de crédito tienen que cumplir con la ley 25065 la cual establece normas que regulan aspectos vinculados con el sistema de tarjetas de crédito ya que al usarlas se generan derechos y obligaciones que comienzan cuando es recibida y se firma el contrato. (Argentina.gob.ar, 2020).

Conclusión del macro entorno

En base a lo analizado en el macro entorno, se puede observar que la situación argentina analizada desde los seis factores descritos anteriormente; perjudica a la empresa Naranja principalmente dado a que la situación económica llevó a que los consumos de diversas actividades cayeran abruptamente debilitando el uso de las tarjetas de crédito como así también el endeudamiento de las mismas dando como resultado el incentivo u oportunidad de la firma de trabajar internamente para conseguir maximizar sus utilidades mediante eficientes y nuevos servicios que conlleven a una mayor clientela y por ende a un mayor ingreso para empezar a subsanar las pérdidas generadas en este último año y medio.

Análisis del Microentorno

Poder de negociación con los proveedores.

Para analizar el microentorno de la empresa Tarjeta Naranja, vamos a utilizar la herramienta de análisis de las 5 fuerzas de Porter intentando definir cuáles son las fuerzas que más influyen.

Poder de negociación con los clientes.

La fuerza de negociación de la industria hacia los clientes es alta, debido a que las entidades financieras ofrecen servicios similares y les cuesta generar un producto diferencial para separarse de la competencia. Es decir, aquí los clientes pueden deliberar según los diferentes beneficios y ofertas que ofrecen las empresas de la industria tomando la decisión de cual oferente optar para suplir sus necesidades.

Sustitutos

Hace 10 años atrás era imposible pensar que las entidades financieras puedan poseer una alta amenaza en cuanto a los productos sustitutos. Pero eso en la actualidad cambió, en esta búsqueda de innovación y digitalización de las entidades bancarias la amenaza de productos sustitutos fue aumentando a tal punto que aparecieron las Fintech, es una industria naciente en la que las empresas usan la tecnología para brindar servicios financieros de manera eficiente, ágil, cómoda y confiable. La amenaza es alta con respecto a los productos, los clientes de esta industria pueden cambiar fácilmente de proveedor y adquirir productos sustitutos a menor costo o con mayores beneficios ya sea en entidades reguladas por el banco central de la república argentina como entidades no reguladas ya que cumplen muchas veces con el mismo servicio y hasta con condiciones más favorables.

Rivalidad entre competidores

El mercado financiero cuenta con una alta rivalidad entre los competidores dado que existen muchas empresas que ofrecen tarjetas de crédito con bajas tasas de mantenimiento y a su vez ofrecen beneficios más elevados que otros.

Amenaza de ingreso de nuevos competidores

La industria financiera tiene una barrera de entrada alta, esto se debe a que el riesgo de que ingresen nuevos competidores es bajo debido a que el capital necesario que deben contar para el ingreso es alto como de instalaciones debido a la seguridad que la

industria requiere sumado al conocimiento que se debe poseer para el mejor servicio brindado hacia el interesado cliente o potencial cliente.

Análisis de Mercado

El negocio central de las empresas del sector, consiste en ofrecer a los comercios adheridos la posibilidad de vender sus productos o servicios a crédito y que estos puedan cobrar la totalidad de la venta. Se cobra al comercio adherido una comisión sobre las ventas realizadas con sus plásticos. Este arancel varió según el rubro al cual pertenezca el comercio y los plazos de pago que se convengan con los mismos

Otro punto es que Tarjeta Naranja está orientado a mantener la relación con el cliente, buscando elevar la satisfacción del mismo.

- Cada vez que éste tenga una experiencia relacionada al uso del producto/servicio, intentará minimizar los errores en sus procesos de prestación de servicio por medio del programa de calidad ISO 9000.
- En cada contacto directo con la empresa, ya sea en sucursales, centros de atención telefónicos o stands de ventas, buscando asegurar una experiencia agradable, por medio de los programas de calidad de atención

Análisis interno - Cadena de valor

Para realizar el análisis interno de la empresa, vamos a recurrir a la herramienta cadena de valor de Porter. Es un modelo que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial.

Tabla n° 1 Cadena de valor

LA CADENA DE VALOR



economa & marketing

Fuente: elaboración propia

Actividades primarias

Logística interna

En el caso de Naranja, al ser una entidad financiera que se encarga de todo lo relacionado con el flujo de dinero, su logística interna comprende aquellas operaciones de recepción, almacenamiento y distribución de la información prioritariamente para el desarrollo en su cotidianidad. Información comprende el manipuleo de datos operativos de la empresa, de cada área y hasta de su gama de productos y servicios que tienen para ofrecer; como: cuando un cliente abre una cuenta, cuando se adhiere un comercio amigo, cuando se piden préstamos, en la vinculación con Naranja online, los seguros, etc.

Operaciones

El sistema financiero sirve para intermediar entre los que tienen exceso de dinero y lo quieren prestar, y los que necesitan financiación. Es decir, lo que genera el sistema financiero son créditos. Un actor muy importante dentro del sistema financiero son los bancos, que hacen de intermediarios entre los que tienen exceso de dinero y los que lo necesitan. Además, facilitan las condiciones para las dos partes. Adecuan en tiempo y cantidad el dinero que reciben y prestan, en función de las necesidades del agente económico con exceso de dinero y del demandante de dinero. Sería imposible el préstamo directo por parte del oferente de ahorro y del demandante, porque probablemente sus necesidades de dinero no serían las mismas en cuanto a cantidad y tiempo.

Logística externa

Naranja es la principal emisora de tarjetas de crédito del país, ahora devenida en fintech destacó que desarrollará nuevos productos, servicios y funcionalidades para la gestión de las finanzas personales y comerciales. Aseguraron que el objetivo es ofrecer la mejor experiencia punta a punta e impulsar la inclusión financiera. Además, con la fintech Naranja X, permite enviar y recibir dinero en instantes, recargar tu celular, Red Bus y Sube, pagar y cobrar con QR, acceder a promos, ver y pagar tus resúmenes de tarjetas. Lo mejor de la app es que es una aplicación gratuita que está disponible para cualquier persona mayor de 13 años. No es necesario tener cuenta bancaria ni ser cliente de tarjetas de crédito Naranja X. El único requisito es tener DNI argentino vigente.

En cuanto a la emisión de tarjetas, cuando un usuario decide adherirse a la comunidad Naranja y solicita su tarjeta, la entidad le ofrece la posibilidad de que dicha tarjeta pueda ser enviada al domicilio del mismo con un plazo de 12 a 16 días hábiles, o la puede retirar por cualquiera de las sucursales en los horarios de atención al cliente. En caso que no tengas disponibilidad inmediata, si pediste que te manden las tarjetas a una sucursal, puedes retirarla en persona a partir de los 5 o 6 días hábiles (Naranja, 2021). *Servicio Post Venta:* La empresa cuenta con una herramienta llamada NPS la cual muestra la relación entre lo que la marca promueve y lo que el cliente percibe, lo que le permite mejorar los servicios. Esta herramienta permite medir la experiencia del cliente. También cuentan con un equipo enfocado en las recomendaciones de los clientes, este mide y monitorea las experiencias para luego compartir los resultados para que cada grupo de creadores gestione mejoras.

Actividades secundarias

Infraestructura de la empresa

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”. A su vez inauguraron las primeras Sucursales del Futuro, un nuevo modelo de atención al cliente, que armoniza la interacción digital y personal en un ambiente innovador. Esta evolución digital los compromete a estar más cerca y disponibles, por lo que los clientes encuentran conexión online las 24 horas (a través de cualquiera de sus canales digitales) o de manera presencial en sus sucursales. La empresa cuenta con buena

infraestructura para ser competitiva en el mercado. Naranja tiene una estructura de tipo piramidal vertical. Divide las distintas áreas de negocio en gerencias, cada una con su respectivo Gerente Principal quien se encarga de las actividades del sector para cumplir con los objetivos.

Gestión de Recursos Humanos

La compañía promueve ambientes laborales donde las personas se sientan libres para expresarse y ser auténticas, siempre instando a conservar diálogos profesionales y abiertos.

Cuentan con distintos perfiles, profesiones, edades y múltiples modos de pensamiento que añaden valor al trabajo multidisciplinario, ágil y de alto rendimiento. En la compañía están convencidos de que el principal diferenciador está en su cultura. Por eso buscan personas que puedan sumarse y alcanzar a transmitir esta característica, que tiene como premisa: “Las personas en el centro, siempre”. Buscan perfiles disruptivos, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y visión exponencial del futuro. Personas reflexivas que contribuyan con nuevas ópticas y forma de hacer, tanto a la compañía como a los proyectos que integran. En 2019, Naranja volvió a conseguir el 2.do puesto en el prestigioso ranking internacional Great Place ToWork (GPTW) que evalúa y premia los mejores ambientes laborales del mundo y del país, en este caso, dentro de la categoría Empresas con más de 1000 empleados (Naranja, 2021).

Desarrollo tecnológico

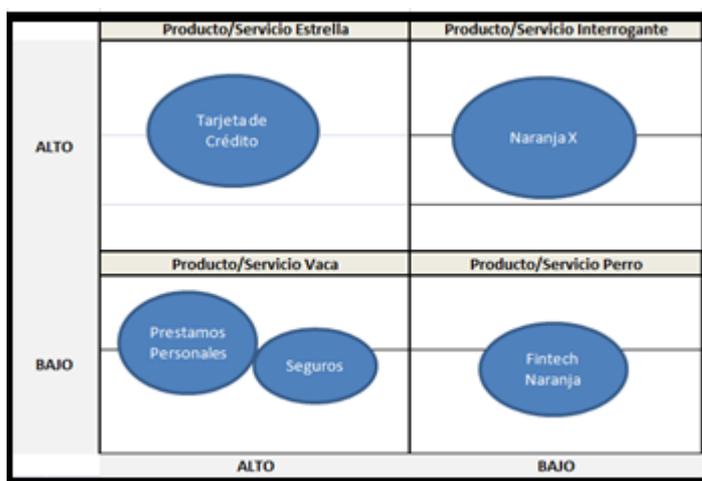
En 2017 comenzaron un proceso de transformación, con foco en la evolución del modelo de atención y en la experiencia del cliente omnicanal. La evolución progresa en dos ejes: hacer evolucionar el negocio actual y desplegar nuevos negocios adyacentes, con base digital. Así, durante 2019, consolidaron su estrategia con importantes avances:

Digitalización de los viajes de clientes: Implementaron mejoras para facilitar la creación de cuentas, la gestión de cobranzas a clientes, la suscripción al producto HBO Go, la contratación de seguros y la solicitud de préstamos personales a través de canales digitales. Se consiguió la unificación del acceso a las plataformas digitales, se digitalizaron por completo cuatro productos (préstamos y seguros para autos, motos y hogar) y se lanzó el primer MVP (producto mínimo viable) de personalización de promociones. Lanzaron la nueva web Naranja.com, encaminada a la venta.

Conclusión de la cadena de Valor

Luego de realizar la cadena de valor se puede observar que el departamento fuerte de la empresa es el sector de recursos humanos ya que plantean capacitaciones constantes, generación de buen clima laboral y constante seguimiento a los empleado, no así como el sector de marketing que se encuentra desorganizado y lleva a que hoy en día no visualice que a la empresa le está faltando un sector de renta alta perdiendo de esta forma potenciales clientes y con ello mayores utilidades y clara diferenciación con respecto a la competencia que hoy, año 2022.

Tabla N° 3- Matriz BCG



Fuente: Elaboración Propia (2022)

El producto Tarjeta de crédito es estrella dado que es la principal emisora de tarjetas de crédito de Argentina y líder en el interior del país generando una maximización en la participación de mercado del producto.

Con respecto a su Fintech; la misma se encuentra en servicio perro ya que la misma no está bien formulada dando como resultado a comparación de la competencia; una escasa participación en el mercado.

En cuanto a los productos Vaca son los préstamos personales, seguros y asistencias como tarjetas propias y administradas que representan una alta cuota de mercado y una baja tasa de crecimiento, lo cual se traduce en productos ya maduros totalmente consolidados en el sector.

Los productos interrogantes como naranja X; marcó un crecimiento en la empresa, pero las mismas no son potenciadas en su máxima capacidad por parte de la organización.

Marco Teórico

En esta sección se expone el marco teórico, en el cual se presentan las líneas teóricas sobre las cuales se desarrolla el presente trabajo final de grado.

Planificación estratégica

La planeación estratégica es una propuesta de desarrollo competitivo a mediano y largo plazo, con el cual se definen objetivos, elaboran estrategias y determinan acciones con la finalidad de asegurar la sostenibilidad de la organización.

Es una herramienta mediante la cual se buscan y especifican las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales. (Idalberto Chiavenato, 2016)

Dentro de los beneficios de aplicar una planificación estratégica se puede destacar la posibilidad de brindar apoyo a las áreas organizacionales, detectar nuevas oportunidades de mercado y adaptarse ante las modificaciones del entorno y tener mayor control de las actividades empresariales.

El proceso formal de la planeación estratégica incluye cinco pasos:

- Elegir la misión de la compañía y sus metas principales.
- Reconocer cuales son las oportunidades y amenazas a través de un análisis del entorno competitivo de la empresa.
- Identificar las fortalezas y debilidades de la organización por medio de un análisis de su entorno operativo interno.
- Ejecutar las estrategias.

(Hill, C., Jones, G., & Schilling, M., 2015)

En este reporte de caso se hace alusión a la estrategia de desarrollo de productos, mediante la cual se busca mejorar los productos existentes, o bien, crear nuevos productos, con el objetivo de aumentar la participación en el mercado actual al sustituir los productos existentes. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

Estrategia competitiva

La formulación de estrategia competitiva se basa principalmente en relacionar a una organización con su entorno, ya que la estructura de la industria determina las reglas competitivas del juego y las estrategias a las que puede tener acceso la empresa.

La meta de la estrategia competitiva de una unidad de negocios consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor de las fuerzas competitivas del mismo, o influir en ellas para sacarles provecho, y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía. La mejor estrategia será aquella que refleje las circunstancias particulares de la empresa.

De esta forma, identificamos tres estrategias genéricas internamente compatibles para lograr la posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de los rivales:

- Liderazgo global en costos
- Diferenciación
- Enfoque o concentración

En este caso la estrategia genérica que prevalece es la de *diferenciación*, mediante la cual, lo que la empresa ofrece se diferencia de la competencia, creando algo que en la industria se percibe como único. Logrando así, aumentar la demanda y quitar participación a sus rivales.

La diferenciación genera lealtad de los clientes hacia la marca y disminuye la sensibilidad al precio, brindando protección a la empresa frente a sus rivales. A su vez, se levantan barreras contra la entrada gracias a dicha lealtad por parte de los consumidores y a que los rivales deben superar el carácter especial del producto.

Por lo tanto, la compañía que se diferencia para conquistar la lealtad de sus clientes estará mejor posicionada frente a los sustitutos que la competencia. (Porter M. E., 2008).

“Cabe destacar que la diferenciación es una estrategia de alto costo y siempre está latente la posibilidad de que surja otra empresa que se diferencie de la misma manera”. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

Diagnóstico

Luego de analizar el entorno interno y externo en el que se encuentra inmerso Tarjeta Naranja se lograron identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, logrando así, visualizar la posición de la empresa en la industria y sus ventajas competitivas. En base a esto, se puede concluir que la empresa es apta para aplicar a sus procesos una estrategia corporativa basada en la diferenciación.

A raíz de la crisis mundial que se atravesó durante el año 2020 frente a la pandemia, el uso de las billeteras digitales creció exponencialmente, siendo esta la opción más elegida actualmente por los consumidores al momento de llevar a cabo sus operaciones bancarias. Por esta razón, es indispensable que la empresa cuente con una plataforma actualizada, y que incorpore innovaciones para poder ser competitiva.

Teniendo en cuenta que los requerimientos y expectativas de los consumidores son cada vez más exigentes, la empresa debe contar con una propuesta digital distintiva frente a sus rivales, por lo que deberá implementar un plan estratégico enfocado en la diferenciación, obteniendo así fidelización por parte de los clientes.

Por otro lado, frente a los avances tecnológicos, la nueva modalidad es tener dinero en tarjetas criptográficas, por medio de las cuales no solo se facilita el ahorro por medio de las criptomonedas, si no también, permite que el usuario realice inversiones por medio de la plataforma virtual. Es por esto que, Tarjeta Naranja debe incorporar innovaciones tecnológicas para poder adicionar estos servicios, y estar al nivel de sus rivales, con el objetivo aumentar el mercado de la empresa al atraer un mayor número de clientes, y diferenciarse para que estos no decidan cambiar a la competencia.

A su vez, la empresa deberá contar con una cartera de beneficios exclusivos y ofrecer servicios distintivos a quienes utilicen su móvil wallet.

Propuesta de aplicación

Se realizará una planificación para la empresa Tarjeta Naranja para poder adquirir nuevos clientes, así aumentar los ingresos, para poder lograr un aumento de la rentabilidad. Se aplicarán nuevos servicios en la plataforma para atraer a clientes inversores y ofrecer todos los productos de la empresa.

Se desarrolla a continuación la misión, visión y valores desarrollados por la empresa. Analizándolos se observa que los mismos se están aliando a la planificación estratégica que se desarrolla en este reporte de caso.

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 del trabajo: “Queremos que las personas se sientan felices en su puesto y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva” (Naranja, 2019).

Puertas abiertas: “En Naranja siempre encuentras a alguien dispuesto a escuchar y a construir con vos algo nuevo” (Naranja, 2019).

Mejora continua: “Nos impulsan las ganas de superarnos, de aprender y probar caminos distintos para alcanzar mejores resultados. La búsqueda sin límites y el desafío constante a la rutina” (Naranja, 2019).

Pirámide invertida: “Toda la empresa está puesta al servicio de nuestros clientes, que son el presente y el futuro de Naranja. Trabajamos en equipo complementándonos en la experiencia, responsabilidad y formación” (Naranja, 2019).

Objetivo general

- Incrementar los ingresos por servicios en un 1% mediante la estrategia de diferenciación y de desarrollo de producto para el año 2026.

Justificación del objetivo

Este objetivo responde a la información financiera brindada por tarjeta naranja donde se aprecia que en el último ejercicio sus ingresos por servicios alcanzan los 40.019 millones de pesos y estableciendo ese indicador el 1% representaría aproximadamente 400.200.000 pesos, esto daría la posibilidad de desarrollar un nuevo producto relacionando a las criptomonedas que como bien se vino explicando en el análisis de mercado y en la descripción de las perspectivas de naranja respecto a sus inquietudes por incorporar este tipo de servicio es que tomando el valor del bitcoin valuado en 2.623.798 pesos argentinos lo que representaría para naranja el desafío de desarrollar este producto e incorporarse a sus actuales clientes ofreciéndoles esta nueva propuesta estableciendo como meta un total de desarrollo de 150 bitcoin para llegar entonces a incrementar el 1% de los ingresos por servicios que experimentó la empresa.

Objetivos específicos

- Lograr la producción de 150 bitcoin para el año 2026 mediante el desarrollo de una granja de minado en el establecimiento de naranja a partir de la incorporación de tecnología de vanguardia principalmente computadoras que se enfocan en el minado y la configuración de estas criptomonedas.

Justificación del objetivo

Teniendo en cuenta que el objetivo general es incrementar un 1% los ingresos por servicios que aproximadamente refieren a 400.190.000 pesos, el desarrollo de 150 bitcoin teniendo en cuenta el precio actual elevado a \$2.623.798 se estaría en un monto aproximado para lograr alcanzar el incremento mencionado en el objetivo general.

- Lograr que al menos el 75% de los actuales clientes de naranja tengan conocimiento acerca del desarrollo de éste nuevo servicio/producto y que para el año 2026 se logre penetrar el mercado en su totalidad, mediante la incorporación

de las criptomonedas a las distintas plataformas digitales principalmente la página web de la empresa.

Justificación del objetivo

Teniendo en cuenta que naranja posee más de 9.300.000 usuarios de sus servicios pueden estipularse que alcanzar un 75% de posicionamiento en esta primera etapa de plan estratégico será fundamental para luego penetrar concretamente el mercado con esta nueva perspectiva de criptomonedas.

- Lograr una participación de su propio mercado de al menos un 25% mediante intervenciones estratégicas de asesoramiento comercial y financiero a clientes especiales para fines del año 2026.

Justificación del objetivo

Siguiendo la idea del objetivo número 2 poder alcanzar al menos un 25% implicaría aproximadamente 2.000.000 de clientes actuales y de allí se considera que entre un 10% y 15% podrían ser potenciales prospectos interesados a los cuales llevar adelante estas acciones de seguimiento corporativo y capacitación financiera.

Planes de acción

Tabla1: Plan de acción objetivo 1: Desarrollo de una grana de minado de Bitcoin

Este primer plan es el inicio del desarrollo de este nuevo producto concentrado en el minado de Bitcoin. Esta es una nueva metodología y se la describe de esa forma realizando una analogía con las minas de excavación donde se extraen piedras preciosas ya que al Bitcoin se lo considera de esa forma en estos tiempos.

Para lograrlo es importante contar con computadoras ultraveloces que puedan procesar logaritmos y de esa manera constituir el Bitcoin con claves digitales y números integrados de forma binaria y complementados con otros logaritmos.

Para ello es importante crear toda una sala en condiciones de mantenimiento para refrescar las computadoras que sean parte de la granja de minado con actualizaciones y monitoreos constantes.

Acciones a seguir	Tiempo	Recursos Humanos	Recursos Físicos
--------------------------	---------------	-------------------------	-------------------------

Averiguar empresa proveedores	1/2024-02/2025	Administración	Teléfono, computadora
Determinar actualizaciones	3/2024-14/2025	Diseñador	
Actualización para la incorporación de criptomonedas	5/2024-6/2025	Diseñador	Computadora, red
Capacitar al personal	7/2024-9/2025	Diseñador	Computadora, red
Preparación de la sala de minado	8/2024-10/2025	Diseñador	Computadora, red
Implementación del minado	11/2024-12/2025	Sistemas	Computadora, red
Seguimiento y control	11/2024-12/2025	Administración	Computadora, red

Elaboración propia

Tabla 2: Plan de acción 2: Integración de los bitcoin a las plataformas digitales de Naranja

Este segundo plan es la integración de los bitcoins a las plataformas digitales de Naranja para comenzar una promoción y difusión y que los distintos usuarios del servicio de la compañía puedan tener acceso y comenzar a generar un conocimiento acerca de estas prestaciones y hacia un enfoque de potencial inversor.

En las distintas plataformas principalmente en la web se describirán las características de los bitcoins, las formas de procesarlos, y por supuesto se comentará acerca de las salas de minados que Naranja ha incorporado como investigación y desarrollo para ponerlas en práctica a partir del año 2026.

Descripción	Tiempo	Recursos Humanos	Recursos Físicos
Acuerdo con empresa Ripio	6/2024-07/2024	Responsable de Marketing y de la empresa proveedora	computadora
Definir actualizaciones página web	8/2024-9/2024	Responsable IT	computadora
Actualización, incorporación de criptomonedas	10/2024-12/2024	Responsable IT	computadora
Capacitar al personal y crear carpeta procedural	1/2025-02/2025	Responsable IT	computadora
Desarrollo para el pago con el servicio	2/2025-02/2025	Responsable IT	computadora
Publicidad	2/2025-12/2025	Marketing	computadora
Seguimiento y control	3/2024-12/2025	Finanzas	computadora

Elaboración propia

Tabla 3: Plan de acción 3: Asesoramiento y capacitación a potenciales clientes sobre el uso e inversión en bitcoin.

Por último y ya realizando un seguimiento detallado de aquellos prospectos específicos que se hayan interesado en este nuevo servicio se creará una base de datos para efectuar el seguimiento y luego se establecerán reuniones de asesoramiento técnico para comenzar una vinculación comercial desde un perfil corporativo.

Estas reuniones tendrán un estilo de formación y capacitación para despertar el interés aún más de estos clientes que se encuentren interesados en invertir en las criptomonedas.

Será importante establecer el estilo de exclusividad y de limitación en la cantidad de bitcoins en un determinado tiempo principalmente en los primeros 12 meses (año 2026) donde se llevarán adelante el desarrollo y comercialización de 150 bitcoins.

Acciones a seguir	Tiempo	Recursos Humanos	Recursos Físicos
Buscar presupuestos	1/2026-2/2026	Administración	computadora
Contratar asesores financieros	1/2026-2/2026	Administración	computadora
Contratar empresa diseñadora	2/2026-2/2026	Administración	computadora
Análisis	02/2026	Administración	computadora
Diseño	3/2026-	Ingeniero en sistema	computadora
Codificación y pruebas	4/2026	Ingeniero en sistema	computadora
Implementar	5/2026-12/2026	Ingeniero en sistema	computadora
Control	4/2026-12/2026	Ingeniero en sistema	computadora
Informe y resultados	11/2026-12/2026	Ingeniero en sistema	computadora

Elaboración propia

Plan 2	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Acuerdo con empresa Ripio	1.333.333,33	1.333.333,33	1.333.333,33
Definir actualizaciones página web	1.333.333,33	1.333.333,33	1.333.333,33
Actualización, incorporación de criptomonedas	1.333.333,33	1.333.333,33	1.333.333,33
Capacitar al personal y crear carpeta procedural	280.000,00	60.000,00	60.000,00
Desarrollo para el pago con el servicio	1.833.333,33	1.833.333,33	1.833.333,33
Publicidad	1.500.000,00	1.200.000,00	300.000,00
Seguimiento y control	833.333,33	833.333,33	833.333,33
Total	8.446.666,67	7.926.666,67	7.026.666,67

Plan 3	Año 2024	Año 2025	Año 2026
Acciones a seguir			
Buscar presupuestos	125.000,00	75.000,00	50.000,00
Contratar asesores financieros	500.000,00	500.000,00	500.000,00
Contratar empresa diseñadora	500.000,00	500.000,00	500.000,00
Análisis	333.333,33	333.333,33	333.333,33
Diseño	10.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00
Codificación y pruebas	83.333,33	83.333,33	83.333,33
Control	83.333,33	83.333,33	83.333,33
Total	11.625.000,00	6.575.000,00	6.550.000,00

Análisis financiero

Para calcular la proyección se volvió al objetivo general que hablaba de un incremento del 1% del total de los ingresos por ventas de servicios de Tarjeta Naranja y esto se encontraba directamente vinculado a la posibilidad de desarrollar 150 bitcoins a partir de su precio unitario elevado en \$ 2.623.798.

De lograrse ese objetivo los ingresos estarían alrededor de los \$ 393.569.700 que se acercan notablemente y estrechamente al 1% establecido como el indicador del objetivo primero.

Es importante describir que los ingresos se dan y se proyectan desde la mitad del segundo año.

- La inflación se calcula de acuerdo al valor de los ingresos y se ajustó por la inflación esperada para el 2025 y 2026.

- Para los egresos se tuvieron en cuenta gastos y costos y fueron calculados el año primero adaptados por la inflación esperada para el 2025 y 2026.
- Los gastos de administración, comercialización y financiación estuvieron calculados en un año al 50% del proyecto y teniendo en cuenta el gasto de financiación para el segundo y tercer año tomando un 30% de los gastos del proyecto y sumándole un 5% de impuestos sobre las ventas.
- El pago del impuesto a las ganancias fue la alícuota habitual del 35% para cada año.

Flujo de fondos

Flujo de Fondos: Naranja	Año 2024	Año 2025	Año 2026	Totales
Ingresos del plan de acción		\$ 465.356.813	\$ 1.209.927.715	\$ 1.675.284.528
Ingresos Totales	\$ -	\$ 465.356.813	\$ 1.209.927.715	\$ 1.675.284.528
Egresos del plan de acción 1	\$ 9.893.333	\$ 12.316.667	\$ 10.478.035	\$ 32.688.035
Egresos del plan de acción 2	\$ 13.514.667	\$ 18.744.981	\$ 21.601.660	\$ 53.861.308
Egresos del plan de acción 3	\$ 18.600.000	\$ 15.548.560	\$ 20.136.272	\$ 54.284.832
Egresos Totales	\$ 42.008.000	\$ 46.610.208	\$ 52.215.966	\$ 140.834.174
Utilidad Bruta	-\$ 42.008.000	\$ 418.746.605	\$ 1.157.711.748	\$ 1.534.450.353
Gastos de Admin., Comerc.y Finan.	\$ 21.004.000	\$ 39.577.687	\$ 82.210.814	\$ 142.792.501
Gastos Totales	\$ 21.004.000	\$ 39.577.687	\$ 82.210.814	\$ 142.792.501
Utilidad antes de Impuestos	-\$ 63.012.000	\$ 379.168.918	\$ 1.075.500.934	\$ 1.391.657.852
Impuesto a las Ganancias - 35%	\$ -	\$ 132.709.121	\$ 376.425.327	\$ 509.134.448
Utilidad Neta	-\$ 63.012.000	\$ 246.459.797	\$ 699.075.607	\$ 882.523.404

Se tomó como indicador el ROI para ver el retorno del plan y los beneficios netos que salieron del flujo fueron 882.523.404 y la sumatoria de los planes dieron 140.834.174.

Entonces se calcula la proyección del retorno teniendo en cuenta los beneficios, teniendo en cuenta los contrastes con los costos del plan y distribuyendo ese resultado por la inversión, de esa forma se obtuvo un 527% de retorno, lo que le permitirá a Naranja recuperar \$5,27 por cada \$1 invertido en el presente plan.

VAN: 77.419.773

TIR: 88%

Tasa de referencia 53% del Banco Central.

Conclusiones

Este fue un trabajo que comenzó con un plan estratégico basado en la estrategia de diferenciación para fidelizar los actuales clientes de Tarjeta Naranja y con el paso del tiempo, en el desarrollo de la materia e investigando el caso de Naranja se fueron identificando oportunidades relacionadas a las criptomonedas como una propuesta que podía ser atractiva para esos actuales clientes que buscan convertirse en inversores detrás de un perfil arriesgado y que pretenden proyectarse de forma secuencial y exponencial.

Es así que se trabajó con un plan estratégico que fue transformándose y utilizando la diferenciación a partir de la creación de los bitcoins para captar la atención de estos clientes, y a partir de allí un desenvolvimiento específico sobre el alistamiento y los conocimientos técnicos para el minado de los bitcoins, luego, la vinculación a las distintas plataformas para su promoción, difusión y acercamiento con los clientes, y finalmente una capacitación para preparar a los potenciales inversores respecto al uso metodología y trabajo de implementación y compra de bitcoins.

Es importante poder observar la funcionalidad de la planificación estratégica que le permite a Tarjeta Naranja poder organizar y dirigir un nuevo proyecto que se adapte a su estilo de trabajo y a sus propuestas de servicios.

Es así que la experiencia como profesional trabajando en el diseño de este plan fue enriquecedor y demostró la posibilidad de darle a una organización una alternativa válida para su mejor funcionamiento

Recomendaciones

La principal recomendación es que Naranja tiene que seguir invirtiendo y comprando computadoras para el minado de bitcoins, ya que cuantas más computadoras se encuentren complementadas en el proceso de minado, más rápido y eficiente se vuelve este proceso y se generan bitcoins en menor cantidad de tiempo y a menor costo de energía y otros aspectos.

También es importante trabajar una actualización constante ya que esto es demasiado intangible y como tal, se necesita de una formación en información y datos que son demasiado volátiles y cambian día a día.

También, sería importante formar un líder de proyecto, no solamente responsable de mantenimiento sino también de proyecto en donde se establezca toda una estructura específica como una unidad específica de negocios con su propia estructura, organigrama, objetivos y propuestas de negociación, ventas y comercialización.

Bibliografía

- Argentina.gob.ar. (10 de marzo de 2020). <https://www.argentina.gob.ar>. Recuperado el 30 de agosto de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar:https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25065-55556>
- Boletín Oficial. (22 de Enero de 2021). <https://www.boletinoficial.gob.ar>. Recuperado el 15 de agosto de 2021, de <https://www.boletinoficial.gob.ar:https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/240024/20210123>
- Boyadjian, C. (31 de 03 de 2021). <https://www.cronista.com>. Recuperado el 30 de 08 de 2021, de <https://www.cronista.com:https://www.cronista.com/economia-politica/Coronavirus-las-medidas-que-prepara-el-Gobierno-para-auxiliar-a-las-empresas-20200331-0064.html>
- Cronista. (9 de mayo de 2012). [cronista.com](https://www.cronista.com). Recuperado el 4 de agosto de 2021, de <https://www.cronista.com:https://www.cronista.com/finanzas-mercados/banco-galicia-aumento-sus-ganancias-en-el-primer-trimestre-20120509-0104.html>
- Hill, C. Jones, G. (2015). *Administración estratégica: un enfoque gerencial*. México: McGrawHill.
- Planeamiento Estratégico, de Idalberto Chiavenato y Arão Sapiro, 2016, Elsevier Editora Ltda., Río de Janeiro, Brasil.
- Porter, M. E. (2015). *ESTRATEGIA COMPETITIVA Técnicas para el análisis de los sectores y de la competencia*. Mexico: Port grup.
- Quiroga, A. (23 de 03 de 2021). <https://www.clarin.com>. Recuperado el 30 de 08 de 2021, de https://www.clarin.com:https://www.clarin.com/economia/economia-cayo-9-9-2020-impacto-pandemia-coronavirus_0_SKTqS6-57.html

