



Raúl Emanuel Cancino

Titulo Planificación Estratégica Tarjeta Naranja

DNI 28687917

Legajo: VADM 03734

Carrera: Licenciatura en Administración

Línea temática: Planificación Estratégica

Profesor Director TFG: Dr. Carlos Vittar

RESUMEN

En el trabajo que se presenta, referido a Tarjeta Naranja, se desarrolla la problemática de la inexistencia o carencia de un plan estratégico, analizando lo que respecta a su macro como a su microentorno, la evaluación de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas y como todos estos elementos impactan en la situación actual de la empresa. En el marco teórico, se lleva adelante el encuadre académico del tema de planeamiento estratégico, en donde se puede definir este como un plan de actuación detallado que define aquello que la organización quiere conseguir y cómo se va a lograr. Dicho planeamiento estratégico por lo general es formulado por la alta dirección de la organización. Seguidamente se realiza el diagnóstico de la situación actual de la empresa y debido a que razón se llegó a dicha situación. En cuanto a las propuestas de implementación, se especifican los planes a llevar a cabo para revertir dicho estado actual de la empresa, así como la evaluación, a través de los indicadores adecuados, si es conveniente o no su puesta en marcha, con la presentación de los flujos de fondos proyectados para los próximos años. En el último bloque, se elaboran las conclusiones referidas a la situación a la que se llega con las tácticas ejecutadas, demostrando la viabilidad o conveniencia de los planes de acción a implementar y lo que se sugiere como recomendaciones profesionales a efectuar para lograr una existencia y sustentabilidad tanto económica como financiera para el futuro de la empresa.

Palabras Clave: Planeamiento, Estrategia, Dirección, Oportunidades, Sustentabilidad

ABSTRACT

In the work that is presented, referring to Tarjeta Naranja, the problem of the inexistence or lack of a strategic plan is developed, analyzing what regards its macro as well as its microenvironment, the evaluation of its strengths, opportunities, weaknesses and threats and how all these elements impact the current situation of the company. In the theoretical framework, the academic framework of the topic of strategic planning is carried out, where it can be defined as a detailed action plan that defines what the organization wants to achieve and how it is going to be achieved. Such strategic planning is usually formulated by the organization's Senior Management. Next, the diagnosis of the current situation of the company is made and due to what reason this situation was reached. Regarding the implementation proposals, the plans to be carried out to reverse said current state of the company are specified, as well as the evaluation, through the appropriate indicators, if its implementation is convenient or not, with the presentation of projected cash flows for the coming years. In the last block, conclusions are drawn regarding the situation reached with the executed tactics, demonstrating the viability or convenience of the action plans to be implemented and what is suggested as professional recommendations to be carried out to achieve an existence and both economic and financial sustainability for the future of the company.

Keywords: Planning, Strategy, Direction, Opportunities, Sustainability

Índice

INTRODUCCIÓN	1
<i>Análisis de situación</i>	3
<i>Análisis Macroentorno – Análisis PESTEL</i>	3
<i>Factores Políticos</i>	3
<i>Factores Económicos</i>	4
<i>Factores Sociales</i>	4
<i>Factores Ecológicos</i>	5
<i>Factores Legales</i>	5
<i>Análisis del Microentorno</i>	6
<i>Análisis Interno</i>	7
<i>Cadena de Valor</i>	7
<i>Actividades de Soporte</i>	7
<i>Actividades Primarias</i>	8
<i>FODA</i>	10
<i>BCG</i>	11
MARCO TEÓRICO	12
DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN	13
PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN	14
<i>Objetivo General</i>	14
<i>Objetivos Específicos</i>	15
ANEXOS	29

INTRODUCCIÓN

La elaboración y realización de una planificación estratégica adecuada para la empresa Tarjeta Naranja S.A., además de implementar o ejecutar un análisis exhaustivo de su situación usando herramientas de estudio como PESTEL, Cadena de valor, 5 Fuerzas de Porter, y FODA, darán un panorama claro de la situación de la empresa para que de esta manera se pueda lograr aumentar las ventas y la rentabilidad.

Los problemas que se observan son el éxodo de clientes hacia otras empresas financieras y la baja captación de nuevos clientes; entre las posibles causas podemos nombrar las siguientes: aumento de la cantidad de empresas financieras (bancos y fintechs), mejores tasas de financiación de la competencia, facilidades de obtención de tarjetas de créditos y prepagas por parte de la competencia, tendencia a una mayor utilización de plataformas digitales (fintechs). Estos hechos producen los siguientes efectos: menor cantidad de ventas, pérdidas de futuras ganancias por no captar nuevos clientes, menor posicionamiento en el mercado y disminución de rentabilidad.

Tarjeta Naranja es la principal emisora de tarjetas de crédito de Argentina y líder en el interior del país. Nació en Córdoba en 1985, como medio de pago (tarjeta color naranja) para las cuentas corrientes de la casa de deportes salto 96, fundada por dos profesores de educación física, David Ruda y Gerardo Asrín, en 1995 Banco Galicia invirtió en Tarjeta Naranja y de esta manera dio el gran salto expandiéndose hacia todo el país, posteriormente llega una alianza con Visa, Mastercard y American Express, haciendo que todos los titulares de tarjeta naranja puedan utilizarla en todo el mundo. En 2017 se cambia la identidad y pasa a llamarse Naranja, luego en 2019 se crea la fintech Naranja X para competir en los nuevos negocios digitales. La sede principal se encuentra en la Tablada 451, en la ciudad de Córdoba, provincia del mismo nombre, en la República Argentina. Tarjeta Naranja es una sociedad anónima (S.A) constituida según la Legislación de Sociedades de Argentina. El 100 % del paquete accionario se encuentra en manos de Tarjetas Regionales S.A, integrante del grupo Galicia. Cuenta con 5 millones de usuarios, 9 millones de tarjetas de crédito y débito, 225.000 comercios en todo el país, 180 sucursales y más de 3000 colaboradores. Cuenta con los siguientes productos: tarjetas de crédito y débito, Naranja X (cuenta en pesos y una tarjeta prepaga gratis en una app), se potencia con Npos, un lector de tarjetas de crédito y débito que le permite al comercio realizar

el cobro desde el celular o una tablet y una conexión a Bluetooth, seguros y asistencias, préstamos, productos editoriales.

Naranja nació hace 35 años como un emprendimiento con el sueño de cambiarlo todo, ya había logrado la transformación constante, la visión exponencial. Creció y se convirtió en una tienda de deportes líder, se reinventó en la tarjeta de crédito con más plásticos del país, y se transformó en una plataforma masiva de acceso a bienes y servicios. Así es como el principio se une con el hoy, llegando a ser Naranja X. (www.naranjax.com). Esto quiere decir que Naranja siempre está dispuesto a cambiar, a transformarse con el objetivo de mantenerse en el mercado y tratando de ser líder, con innovaciones y atención personalizada. Por lo que en este momento en el que el avance tecnológico es muy elevado, la empresa tendrá que realizar una fuerte inversión en tecnología, y sean en plataformas digitales, terminales de pago, etc., para hacer frente a la competencia y mantener el liderazgo en el mercado.

En cuanto a antecedentes de campo se mencionarán 2 ejemplos.

El primero, es la fintech Ualá, El emprendedor argentino Pierpaolo Barbieri creó y lanzó Ualá en octubre de 2017 con el objetivo de mejorar la inclusión financiera en Argentina ofreciendo una experiencia innovadora, integrada, sin sucursales y de bajo costo. Hoy, Ualá es la solución financiera de millones de personas de todo el país. Cuenta con una tarjeta prepaga MasterCard, para compras online, Ualá Bis, el cual lo integran mPOS y link de pago cuya función es recibir tarjetas de crédito y débito en los negocios, créditos online, recarga de servicios prepagos, pago de facturas o carga de la SUBE gratis, Inversiones (fondo común de inversión y dólar MEP), transferencias y extracciones.

En tanto que el segundo, Lemon Card, tarjeta cripto de Lemon en conjunto con Visa, es la primera tarjeta argentina que ofrece ganancias en Bitcoin por cada compra realizada en la red mundial de comercios Visa, cuenta con ventajas tales como Cashback, Lemon Card ofrece un cashback del 2% en Bitcoin, por ejemplo, si se realiza un pago por el monto de \$10.000 ARS a través de la tarjeta Lemon Card, automáticamente se reciben \$200 ARS en concepto de cashback. Otra de las ventajas es Lemon Cash, que regala a los nuevos usuarios que se registren en su app \$350 en Bitcoin.

Como antecedentes teóricos se pueden mencionar las siguientes:

Las innovaciones tecnológicas pueden tener importantes consecuencias estratégicas para las empresas y puede influir notablemente en sectores económicos completos. (Estrategia y ventaja competitiva, Michael E. Porter, 2006, ediciones Desusto).

Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece los objetivos (Massie, 1989).

Análisis de situación

Para ubicar a la empresa dentro del contexto se realizará un análisis del macroentorno, microentorno, FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas), cadena de valor y matriz BCG, todo esto para poder tomar las mejores decisiones y así aumentar la rentabilidad de la empresa.

Análisis Macroentorno – Análisis PESTEL

Factores Políticos

En este aspecto, nuestro país se encuentra gobernado desde fines del año 2019 por una coalición de gobierno llamada Frente de Todos, en donde confluyen diferentes fuerzas políticas. Esto hace que no exista un liderazgo claro por parte del Presidente de la Nación, ya que en la toma de decisiones influyen las ideologías de cada una de esos partidos políticos. Asimismo, dicho liderazgo que se dijo que es bajo, ha disminuido con el correr del tiempo, siendo quien en realidad toma las decisiones importantes la vicepresidenta. También a fines del año pasado (2021) sucedió algo que ocurre pocas veces y es el hecho de que en la Cámara de Diputados no se logró la aprobación del Presupuesto, fundamentalmente por equivocaciones tácticas de los representantes de la coalición gobernante, que es la llamada Ley de Leyes, siendo la misma, la principal herramienta de gestión que posee cualquier gobierno a nivel nacional y de la cual no dispone (para salvar la situación, se reconduce el presupuesto del año anterior). Estas situaciones le restan credibilidad al gobierno actual, repercutiendo ello en diferentes variables y líneas de acción que quieren llevar adelante los diversos actores que forman parte del país. En cuanto a la oposición política, la misma se encuentra fragmentada en diferentes fuerzas políticas, lo que le quita poder decisión en conjunto para producir algunos cambios en la gestión del gobierno nacional.

Factores Económicos

El país, en materia económica, se encuentra en uno de los momentos más difíciles de su historia en donde según el INDEC el índice de pobreza se ubicó en el 37,3 % al cierre del segundo semestre de 2021, en tanto el nivel de indigencia se ubicó en el 8,2 %, esto significa que hay 10,8 millones de personas en situación de pobreza y 2,4 millones de personas en situación de indigencia. Entre los menores de 15 años la pobreza fue de 51,4 %, de 44,2 % en personas de 15 a 29 años y de 32,6 % en las de 30 a 64 años y de 13 % en mayores de 65 años. Otra medida que tomó el gobierno nacional para hacer frente a la inflación, que es muy alta y que afecta principalmente a los sectores de bajos recursos y de ingresos medios (asalariados, jubilados y pensionados, etc.) fue subir la tasa de interés de plazo fijo, que pasó de 44,5 % a 47 %, este incremento significa una tasa efectiva anual de 58,7 %.

A su vez, la celebración del acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) en marzo de este año, con el cual logró refinanciar los USD 45.000 millones de vencimiento del préstamo de 2018, este acuerdo fue respaldado por consenso por parte del Congreso de la nación pero la votación no fue unánime, el gobierno nacional recibió un primer desembolso de USD 9.800 millones para pagar los vencimientos más próximos, dentro de 3 meses se realizará una evaluación de desempeño por parte del equipo técnico del Fondo Monetario Internacional, el Ministerio de Economía y el Banco Central de la República Argentina (BCRA) deberán cumplir objetivos de reducción de la emisión monetaria de BCRA hacia el tesoro, un techo de déficit primario (2,5 % del PBI), un piso de acumulación de reservas, una monetización del rojo fiscal equivalente al 1 % del PBI y una adición neta de divisas en las arcas del BCRA de USD 5.800 millones.

Factores Sociales

La tasa de desempleo en Argentina es una de las más altas en el mundo, durante la pandemia COVID 19 llegó a un récord de 11,7 % y abarcó a más de 2 millones de personas, este mes de Abril de 2022 el INDEC confirmó que la desocupación en Argentina se redujo al 7 %, las personas desocupadas en proporción a la población económicamente activa llegan a las 947 mil, mientras que la población subocupada es de 1.647.000, por lo que más de 2 millones de personas tienen problemas de empleo en Argentina. El gobierno continúa con el pago de AUH (asignación universal por hijo) a través de ANSES (administración nacional de seguridad social) para madres con niños de hasta 14 años, también continúa con el programa

1000 días a los beneficiarios de AUH, que tiene como fin acompañar a las madres en el crecimiento y desarrollo saludable al igual que a los hijos hasta 3 años de edad, este mes de Abril de 2022 se otorgará un bono de \$ 6000 para jubilados y pensionados que abarca a un aproximado de 5 millones de personas, también sigue vigente el plan progresar cuyo fin es que los jóvenes puedan finalizar sus estudios primarios o secundarios, este año se volverá a ofrecer créditos hipotecarios para la construcción de vivienda a tasa cero y por el 100 %.

Factores Tecnológicos

Debido a la pandemia COVID 19 el hábito de consumo de las personas se modificó, las personas se volcaron a las compras online por lo que las empresas tuvieron que mejorar sus páginas web y los medios de pagos electrónicos, aparecieron las Fintech que buscan competir con los bancos, tales como Naranja X, Ualá, etc. Según el informe de la cámara argentina de comercio electrónico en 2021 hubo un crecimiento del 101 % con respecto al 2020, 7 de cada 10 sesiones son a través de dispositivos móviles, el medio de pago más utilizado continúa siendo la tarjeta con participación creciente de las plataformas de pago con un 76 %, el envío a domicilio se consolidó como el método más utilizado, ya sea con un operador logístico o por moto mensajería, además hay una gran proyección de crecimiento a mediano plazo de categorías de entradas a espectáculos, eventos, movilidad y transporte, contenidos audiovisuales, software, apps, streamings, educación y delivery de comida.

Factores Ecológicos

Hoy en día las empresas toman con mucha responsabilidad el cuidado del medio ambiente, es por ello que mediante adhesión a la factura electrónica se evitan usar papel y contribuyen al cuidado del planeta, por ejemplo, Tarjeta Naranja utiliza bolsas de polietileno oxibiodegradables para el transporte de documentación y más adelante planean reemplazarlas por bolsos de triselina 100 % reciclables, también trituran las tarjetas que quedan en los locales que no son retiradas por los clientes, a fines de ser recicladas y elaborar con ello, nuevas tarjetas de crédito. Además, toda la comunicación con los clientes, incluyendo el envío de los resúmenes de cuenta, está virando cada vez más hacia el uso de canales virtuales.

Factores Legales

En nuestro país las Fintech están reguladas por el BCRA y deben cumplir ciertos requisitos para operar, como inscribirse en un registro que habilitará la AFIP, recibirán

inspecciones de la instalaciones y documentación, habrán responsables para diferentes tipos de información, deberán brindar información en tiempo real al BCRA, no todas reportarán la misma información, variará según la cantidad de operaciones. Por otro lado la Comisión Nacional de Valores (CNV) lanzó un espacio de colaboración público-privado con el objetivo de promover el intercambio con la empresas reguladas y entidades fintech que cuenten con proyectos de tecnologías de servicios y/o productos financieros en el ámbito de capitales (ambito.com). Para el ecosistema cripto, resulta el inicio para establecer un marco normativo a las criptomonedas en Argentina.

Análisis del Microentorno

Para el análisis del microentorno se utilizará las 5 fuerzas de Porter, en donde se analizará la incidencia de dichas fuerzas en la industria de las fintechs (Aplicaciones Financieras)

Amenaza de nuevos competidores: con la aparición de las Fintech se dinamizó la entrada de nuevos competidores, ya que a fines de 2019 solo el 7 % de la población tenía en cuenta virtual y el 6 % una cuenta bancaria más una virtual. A fines de 2020 esos porcentajes aumentaron al 22 % y 24 % respectivamente. Esta situación provoca que, al disminuir las barreras de entrada de nuevos competidores al mercado para darle un mayor dinamismo al mercado crediticio, puedan incorporarse numerosas empresas que ofrecen los mismos servicios y productos que los que ofrece Tarjeta Naranja (hoy naranja X), lo cual significa que el riesgo de entrada de nuevos competidores a la industria de las fintechs es **alto**.

Amenaza de Productos Sustitutos: las Fintech ofrecen servicios sustitutos a los bancarios, tales como préstamos, inversiones, seguros, financiamiento colectivo, blockchain y criptoactivos, según la Cámara Argentina de Fintech, en nuestro país hay aproximadamente 305 Fintech, número que se triplico en los últimos tres años y va a seguir creciendo. Esto hace que sea un mercado muy competitivo y que la influencia de los competidores sea muy notoria, por lo que se puede decir que de que se introduzcan o de aparición de productos sustitutos a los que ofrece Naranja X es significativamente **alta**. Para contrarrestar esta situación, se torna necesario la elaboración de un plan estratégico que ayude a diferenciarse de la competencia, mantenerse en la industria y crecer.

Rivalidad entre Competidores: en la actualidad la pelea por la captación de nuevos clientes es feroz, debido a que existen 305 Fintech que proporcionan el mismo o parecido

servicio a un menor costo que los bancos, y es por eso que la gente está optando por las Fintech, los bancos por su parte toman nota de esto y actualizan sus sistemas informáticos para no perder la pelea. Es decir que existe una fuerte o considerable rivalidad entre todos aquellos jugadores del mercado y sólo lograrán prosperar los que estén mejor preparados para hacer frente a una competencia o rivalidad que se supone o avizora que puede llegar a ser feroz en un futuro no muy lejano.

Poder de Negociación de los Clientes: con la cantidad de Fintech y bancos que en la actualidad compiten en el mercado, que dicho de paso son muchos, el cliente tiene un gran poder al realizar la mejor elección dependiendo de las ventajas que elija, tales como costos de servicio, facilidad de uso, etc., por lo que las empresas constantemente invierten en tecnología y de esa manera convencer a las personas de elegirlos, lo cual hace que el cliente sea su principal sostén. Es por ello, que las empresas que componen la industria tendrán que realizar importantes e ingentes esfuerzos para lograr mantener a los clientes actuales y captar otros nuevos.

Poder de Negociación de los Proveedores: el poder de negociación de los proveedores también es alto ya que no son muchas las empresas que proveen soporte informático a los bancos y Fintech por lo que estos proveedores de servicio son muy cotizados y negocian muy bien sus servicios, lo cual implica o significa que su poder de negociación es considerablemente **alto**. Esto genera que se deba ser muy eficiente en el uso de dichos sistemas informáticos, para que no incurra en altos costos y, en consecuencia, disminuya considerablemente su rentabilidad.

Análisis Interno

Cadena de Valor

Actividades de Soporte

Infraestructura: Naranja cuenta con más de 202 sucursales en todo el país, lo que le permite tener una amplia cobertura a nivel nacional y una red amplia de locales comerciales. Los mismos se encuentran ambientados de una manera amigable, lo que le da mucha comodidad a sus clientes cuando los visitan. A su vez, cuenta con todas sus sucursales conectadas en red, lo que implicó una gran inversión en sistemas informáticos (sujetos a

reformas y actualizaciones). Esto le permitió durante muchos años ser una de las empresas líderes en el mercado, al solucionar los problemas de los clientes con rapidez y celeridad, al estar muy cerca de sus clientes.

Gestión de Recursos Humanos: en Naranja buscan que los colaboradores protagonicen la transformación de la empresa, que estén orgullosos de trabajar en la empresa, es por ello que implementan distintas mediciones como encuesta naranja, entrevistas de clima laboral, con el objetivo de contar con la información necesaria para generar acciones que fomenten el bienestar en cada equipo. Potencia el talento mediante capacitaciones, en 2019 obtuvieron el 2° puesto en el prestigioso ranking internacional Great Place to Work. No existe diferencia de salario entre hombres y mujeres bajo iguales condiciones laborales. Se reconoce el trabajo de los colaboradores, es por ello que se otorgan beneficios exclusivos como celebraciones especiales, reconocimientos y oportunidades de desarrollo.

Desarrollo de Tecnología: con el avance de la tecnología y las crecientes Fintech, Naranja tiene que estar constantemente actualizado, es por eso que lanzaron tarjeta prepaga Visa Naranja X, gratis y con tecnología contactless, que permite realizar compras y pagos en cualquier comercio y plataforma digital del mundo, adherir débitos automáticos o retirar dinero en efectivo en cajeros automáticos, es innominada, sin nombre ni apellido del titular del plástico, también se lanzó Toque, que es un lector de Naranja X, permite el cobro con todas las tarjetas de crédito, débito y prepagas, se conecta por bluetooth al dispositivo móvil y se cobra a través del sistema contactless.

Compras: los proveedores conforman parte fundamental de la comunidad, son piezas importantes para ser líderes en el mercado, es por ello que se pone especial atención a la selección de los mismos para poder ser proveedores deben cumplir una serie de requisitos impositivos (IVA, impuesto a las ganancias, ingresos brutos, impuestos municipales, datos de facturación y bancarios). Naranja elige proveedores nacionales los cuales se conforman en proveedores de producción, que son los que ofrecen servicios e insumos para el core de la compañía; y proveedores de soporte, necesarios para la operatoria de la empresa, según los datos del reporte de sustentabilidad Naranja, 2019 cuentan con 4.518 proveedores activos y 898 nuevos.

Actividades Primarias

Logística Interna: Naranja gestiona mediante el enfoque en objetivos prioritarios con visión al futuro en cuanto a clientes, colaboradores, y proveedores, es por ello que incorporan cláusulas anticorrupción, código de buena conducta, en 2020 se incorporó la certificación a las normas ISO 14.001 en la evaluación de proveedores, se realiza una evaluación de los mismos, midiendo la calidad, costo, tiempo y servicio. Se implementó una nueva herramienta de gestión, mediante el cual se incorporó y clasificó a todos los proveedores a través de ERP (planificación de recursos empresariales). El ERP es un sistema de gestión integral que facilita la automatización de procesos e información de calidad, permite canalizar funciones tales como compras, administración de fondos, depósitos y stock, mantenimiento de infraestructura, facturación de servicios, impuestos, contabilidad y control de gestión, (sustentabilidad.naranjax.com, 2019). Naranja ofrece en su página oficial la posibilidad de solicitar la tarjeta de crédito de manera virtual, sin complicaciones, además de otros servicios tales como préstamos, seguros, etc.

Operaciones: Naranja ofrece herramientas y soluciones que satisfacen las necesidades financieras de las personas, tales como tarjetas de crédito y débito, siendo líder en emisión con más de 9 millones, un 72 % más que en 2019, Naranja X una cuenta en pesos y tarjeta prepaga gratis en una app, Npos, un lector de tarjetas de débito y crédito que le permite al comercio realizar el cobro desde un celular o tablet mediante conexión bluetooth. A su vez, cuenta con la división Tienda Naranja, cuando en 2020 se creó un equipo especializado para la atención del cliente, seguros y asistencias, seguros para el hogar, seguro de desempleo, compra protegida, préstamos que se pueden pagar en cuotas fijas en pesos y por último productos editoriales, publicación mensual dedicada a la actualidad y entretenimiento. Finalmente, se puede mencionar que realiza 650.000 operaciones mensuales con el botón de pagos, 15 millones de sesiones en naranja.com, se lanzaron las sucursales del futuro, las que permiten brindar atención personal con resolución en primer contacto, cuenta con más de 539 comercios adheridos y 272.830 comercios amigos (sustentabilidad.naranjax.com, 2020).

Logística Externa: Naranja ofrece soluciones rápidas y con la mejor atención con lo son casas Naranja, es el nombre de las sucursales que son más de 202 sucursales en todo el país, se inauguraron las sucursales del futuro, Naranja Online en el cual los clientes pueden realizar todo tipo de transacciones virtuales, naranja.com en donde el público en general puede sacar la tarjeta completamente online, App Naranja donde los titulares pueden consultar el estado de su cuenta, conocer promociones cercanas, realiza sesiones rápidas, recargar crédito, pagar el resumen, etc.

Marketing y ventas: En Naranja tienen una política de puertas abiertas para que el público pueda conocerlos, posee numerosos canales de comunicación, ya sea de ventas, asistencia, consultas, pagos, etc., tales como naranja.com, naranja online, App de Naranja, redes sociales y promos exclusivas, programa Quiero, se aplican herramientas de cross-selling que permitieron incrementar las ventas de productos como Hbo Go, préstamos personales y solicitud de tarjetas adicionales, Naranja diseñó un nuevo modelo de atención llamadas sucursales del futuro que permite brindar solución personal con resolución en primer contacto.

Servicios: En Naranja es muy importante el servicio de atención al cliente es por eso que constantemente esa capacitando a su personal, en cuanto a mejorar la atención al cliente, también procurar que el ambiente en sus sucursales sean la mejor experiencia que pueda tener el cliente, como música ambiental, caramelos, buena iluminación, etc., al igual que la respuesta rápida ya sea por sus canales de atención telefónica las 24 hs., por medio de las páginas web, apps o redes sociales.

En este momento en donde la competencia es feroz, lo más importante en la empresa es la inversión en tecnología y marketing y ventas y servicio, para diferenciarse de la competencia.

FODA

Proviene de las siglas en inglés swot (strengths, weaknesses, opportunities, y threats), fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es una herramienta para conocer la situación real en que se encuentra una organización, empresa o proyecto y planear una estrategia a futuro. (wikipedia.org).

Fortalezas: Es una empresa líder en emisión de tarjetas en el país con 9 millones de emisiones, Alianza con Banco Galicia, Visa, Mastercard y American Express, segundo lugar en mejor empresa para trabajar. Cultura de innovación y de liderazgo, buena atención al cliente, buena trayectoria en el país, buena imagen en la población.

Oportunidades: a partir de la pandemia se aumentó considerablemente las compras online, por lo que Naranja X puede ser el producto más importante de la empresa, las inversiones, préstamos y operaciones a través de plataformas digitales también aumentaron considerablemente por lo que Naranja tiene que prestar atención especial. Otra oportunidad la representa la aparición de las Fintech, para las cuales, si se logra adaptar el mercado, Naranja X tiene muchas posibilidades de crecimiento.

Amenazas: Alto crecimiento de Fintech, inflación en el país que hace que baje el consumo de la población y disminución de los planes de pago debido a la alta incertidumbre y riesgo crediticio.

Debilidades: Altas tasas de interés, alto número de morosos debido a la facilidad de otorgamiento de tarjetas de crédito, pérdidas de clientes, pérdida de buena imagen no hay crecimiento notable en los últimos años.

BCG

Producto Estrella: Tarjeta Naranja Visa, Mastercard, American Express, son el producto fuerte de la empresa. Estos son los productos para los que la empresa ha alcanzado una cuota de mercado considerable y además el mercado sigue creciendo. Es decir, son negocios rentables en crecimiento

Producto Interrogante: Naranja X, Naranja Pos, Naranja Toque, debido al crecimiento de las compras online y transacciones virtuales, puede consolidarse como un producto/servicio importante de la empresa. Estos son los productos en los que se tiene una cuota de mercado baja. Es decir, con estos productos aún no se ha tenido éxito, pero lo bueno es que pertenecen a mercados crecientes

Producto Vaca: Naranja Seguros, Naranja préstamos, si bien estos productos están hace tiempo en la empresa no llega a ser de suma importancia. A pesar de eso, es un producto del portafolio de una empresa que se caracteriza por requerir poca inversión y generar mucha liquidez. Es decir, que estos productos se caracterizan porque sus niveles de crecimiento son bajos o simplemente ya no tienen crecimiento de mercado. Sin embargo, su nivel de participación es muy alta. Por lo que estos productos son muy importantes para cualquier empresa porque les permite mantener un buen nivel de posicionamiento.

Producto Perro: Editoriales y revistas, debido a que la tendencia mundial está volcada hacia lo digital. Y como son productos con baja venta que no son rentables para la empresa, debe decidir por tanto si continuar ofreciendo estos productos o abandonar ese mercado, permitiendo utilizar esos recursos en otros productos más prometedores.

De acuerdo al análisis realizado, Naranja X tiene que potenciar su producto interrogante para poder competir en el mercado y lograr una diferenciación con respecto a la competencia.

MARCO TEÓRICO

Se desarrollará la teoría de los conceptos de varios autores sobre planificación estratégica, sus ventajas y posibles mejoras en las organizaciones y de esta manera plasmar dicha planificación en busca de aumentar la rentabilidad.

Según José María Sainz de Vicuña Ancín, 2017, 5° edición, la planificación estratégica es lo que queremos ser en el futuro con las decisiones tomadas hoy. Esto significa que el futuro de una organización puede ser bueno o malo dependiendo de la forma de tomar decisiones en el presente, por lo que es necesario una buena planificación a nivel estratégico para la existencia de una organización.

Fred R. David, Administración Estratégica, 14° edición, 2013, define a la planificación estratégica como la integración de la administración, el marketing, las finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo, y los sistemas de información para lograr una organización exitosa. Este autor sugiere tomar a la empresa u organización como un todo integral en donde cada una de las partes que lo conforman debe estar administrada de la mejor manera para logra el éxito buscado.

Thompson, Peteraf, Gamble, Strickland, en su libro Administración estratégica, 18° edición, 2012, establece que la planificación estratégica debe responder a tres preguntas centrales: ¿Cuál es nuestra situación actual?, ¿Hacia dónde queremos ir? Y ¿Cómo vamos a llegar?, la primera pregunta lleva a los administradores a realizar un análisis interno, externo y de las fortalezas y debilidades de la organización, la segunda pregunta lleva a los administradores a plantear la visión de la organización en el futuro y la tercera pregunta hace necesaria una formulación y ejecución de una estrategia por parte de los administradores.

Según José Ramón Gallardo Hernández, Administración Estratégica, 2021, la planificación estratégica consiste en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización, después formular las políticas, proyectos y programas para alcanzarlos.

Estos autores tienen conceptos que tienen puntos en común tales como tener claros los objetivos a los cuales se quieren llegar y la mejor manera de poder llevarlos a cabo, para ello se debe realizar un análisis interno y externo de la organización para saber en la situación en la que se encuentra y a partir de ahí organizar los recursos y formular una estrategia integral, desde los niveles más altos de la organización hasta las funciones operativas.

DIAGNÓSTICO Y DISCUSIÓN

Declaración del problema: después de llevar a cabo el análisis del caso se pudo visualizar el problema apremiante de la pérdida de clientes debido al crecimiento de la competencia, la tendencia de las personas por plataformas online a partir de la pandemia, mejores tasas de interés ofrecidas por la competencia, alta tasa de reclamos, pérdida de la buena imagen de la empresa, el menor consumo de la población debido a la alta inflación del país, por lo que se hacen necesarias acciones inmediatas para revertir la situación ya que si no se atiende el problema, la empresa corre peligro de cada vez obtener menor rentabilidad y una posible salida del mercado por no invertir en tecnología sobre todo ya que la inversión e innovación de las empresas competidoras es muy alta.

Justificación del problema: el informe de la cámara argentina de comercio electrónico en 2021 indica que hubo un crecimiento del 101 % con respecto al 2020 del uso de plataformas digitales, 7 de cada 10 sesiones son a través de dispositivos móviles, el medio de pago más utilizado continúa siendo la tarjeta con participación creciente de las plataformas de pago con un 76 %, la tasa de desempleo en Argentina es una de las más altas en el mundo, durante la pandemia COVID 19 llegó a un récord de 11,7 % y abarcó a más de 2 millones de personas, este mes de Abril de 2022 el INDEC confirmó que la desocupación en Argentina se redujo al 7 %, “según el INDEC, la oficina que elabora las estadísticas oficiales, el IPC de abril subió un 6%, y ya suma 58% interanual, en el que es el peor acumulado desde 1992”. (www.elpais.com, 2022). Todo lo analizado en este apartado respalda el problema detectado en este trabajo.

Conclusión diagnóstica: con la planificación estratégica la empresa tendrá en claro donde focalizar sus esfuerzos, recursos monetarios, humanos, capacitaciones, y sobre todo la cantidad de dinero a invertir en tecnología e innovación ya que si no se actúa con orden y planificación la empresa puede en el peor de los casos desaparecer por obsolescencia tecnológica, es por ello que es de suma importancia los análisis internos, externos, económicos, tecnológicos y de funcionamiento en general como un todo de la empresa. En este caso se elegirá como propuesta de incremento de valor de la empresa, comenzar con la idea de lograr un mayor posicionamiento en el mercado, ya que el mismo es el primer paso en los negocios, definiendo para esto lo que se denomina el «ángulo mental competitivo»; es decir, es el ángulo lo que se va a trabajar en la mente del consumidor potencial y una vez conseguido, se convierte en estrategia. Dentro de las herramientas de posicionamiento marketing cabe destacar que la

publicidad es de especial relevancia ya que cumple un papel muy importante para comunicar al mercado sobre las bondades y las características de los productos o servicios. La propuesta de valor consiste en ejecutar una táctica segura que consista en encontrar una forma de ser el primero en entrar en la mente de los clientes. Una táctica es una idea y debe tener un ángulo mental competitivo para tener posibilidades de éxito, es decir que esta acción tiene lugar en la mente del cliente. Se puede decir que el ángulo mental competitivo es el punto en que la mente del cliente permita que el programa de marketing funcione de forma eficaz pero una táctica no es suficiente, sino que para obtener resultados favorables se necesita convertir todo el proceso en una estrategia. En si la estrategia no es una meta, es una dirección coherente del marketing, es decir debe estar enfocada en la táctica que se utiliza.

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN

Seguidamente, se expone el plan implementación a desarrollar para cumplir con la propuesta de la ejecución de un nuevo plan estratégico para Tarjeta Naranja. El plan está integrado por un objetivo general y cuatro objetivos específicos, mediante los cuales se busca aunar esfuerzos para dar resolución a la problemática planteada.

Alcance Temporal

El período de tiempo sobre el que se efectúa el examen propuesto en este documento es el referido al próximo quinquenio, es decir el período 2022-2026.

Alcance Geográfico

Este trabajo se circunscribe a la situación imperante dentro de los límites de la República Argentina, siendo dicho país el área territorial a la que limita el análisis realizado.

Objetivo General

Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 25% en el período 2022-2026,

Justificación: ya que la misma ha disminuido en estos últimos 2(dos) años, fundamentalmente, a causa de la pandemia originada por el Covid-19, y en caso de no ocurrir

dicha situación, no se tornaría sustentable la actividad empresarial. El horizonte temporal de tres años se considera adecuado ya que al finalizar el mismo se tendría una idea clara y resultados concretos acerca de si se logra el incremento de rentabilidad buscado y si es más largo, se desgastarían y desviarían recursos, particularmente humanos, que se utilizarían para su concreción.

Objetivos Específicos

1- Aumentar las ventas en un 30%, partiendo de los importes correspondientes al año 2021, en el período 2022-2026,

Justificación: Dicho propósito se refiere concretamente a los resultados específicos que se quieren conseguir dentro del área comercial y proporcionan a los equipos de trabajo una hoja de ruta clara sobre lo que deben hacer para colaborar el objetivo general de incremento de la rentabilidad

2- Aumentar la cuota de mercado en un 20%, en el período 2022-2026, con respecto al año 2021

Justificación: Esto se debe realizar, ya que el posicionamiento es el primer paso en los negocios, definiendo para esto lo que se denomina el ángulo mental competitivo, es decir, es el ángulo desde el cuál se va a trabajar para introducirse en la mente del consumidor potencial y lograr convencerlo de que use los servicios que brinda la empresa.

3- Ampliar la cartera de clientes en un 20%, en el trienio 2022-2026, tomando como punto de partida la cantidad existente en el año 2021

Justificación: Para lograrlo, se debe llevarlo a cabo, apuntando a una mejora en todas las secciones del negocio y convirtiendo a los clientes potenciales de la empresa en clientes reales, mediante la determinación de manera fehaciente de necesidades del cliente, ya que ellos son el sostén último de la empresa.

4- Reducir los costos, con respecto al año 2021, en un 10% para el período 2022-2026

Justificación: Este objetivo se debe tratar de cumplir, debido a que los mismos se han incrementado en los últimos 2 (dos) períodos, debido a las fuertes inversiones en equipamiento y capacitación del personal que tuvo que realizar la empresa para adaptarse al nuevo contexto social provocado por la pandemia mundial.

Aclaración: la misma fundamentación en cuanto al horizonte de tiempo para el objetivo general es válido también para los objetivos específicos.

En lo que respecta a las acciones a llevar adelante para lograr un aumento de las ventas (Objetivo Específico 1), la política de promoción de ventas, consistirá principalmente en trabajar con los clientes de venta masiva ya que la empresa realizará negociaciones con los comercios adheridos a fin otorgando rebajas en los precios a los clientes que adquieran sus productos utilizando los planes de pago que ofrece Tarjeta Naranja así como descuentos en los precios de eventos en los que Tarjeta Naranja sea sponsor oficial (recitales de rock, espectáculos de teatro, partidos de fútbol, carreras automovilísticas, conciertos musicales, etc.) con la finalidad de obtener contratos que garanticen un volumen alto de servicios de financiación (ventas) tanto en el corto como en el largo plazo.

También se prevee efectuar alianzas con distribuidores, en donde, el programa estriba en investigar y determinar la conveniencia de desarrollar una alianza con empresas que comercializan tanto bienes como servicios con el objetivo de brindarle al vendedor de bienes o servicios, beneficios que van desde bonificaciones, facilidades de pago, mayor financiación, o la venta de productos con valor agregado.

Para una mejor aplicación y respeto de la cultura organizacional, se generará una cultura organizacional en la que existan normas definidas mediante un reglamento interno en el cual se indique que los colaboradores deberán conocer la misión, visión y valores propuestos; así como también poder cumplir con reglas como horarios, equipamiento, procedimientos, sanciones, etc., a fin de mejorar la performance y rendimiento de los colaboradores de la empresa, ya que la cultura organizacional actual es muy flexible, lo que provoca que en innumerables ocasiones los colaboradores se abusen de tal flexibilidad, lo que afecta la atención y satisfacción del cliente.

Indicadores de Medición

Porcentaje Anual de Incremento de Ventas = $\frac{\text{Incremento en Ventas}}{\text{Ventas Período Anterior}} \times 100$

Este indicador mide en que porcentaje aumentaron las ventas en relación a las ventas del período anterior.

Responsable: Luis Manuel Peñaloza – Licenciado en Administración – Universidad Católica de Córdoba

Presupuesto: \$ 10.000 mensuales Fuente: Lic. Luis Manuel Peñaloza

Plazo de ejecución: Período 2022 - 2026

En lo que referido al objetivo de conseguir un mayor posicionamiento en el mercado (Objetivo Específico 2), el marketing digital puede movilizar a la industria hacia un crecimiento de un considerable y la capacitación del personal será clave para destacarse dentro de ella, logrando una mayor penetración de mercado mediante la atracción de nuevos clientes.

Con base en ello, se procederá, asimismo, a la potenciación en el uso del Marketing digital para atraer prospectos, la relevación de datos Web para ventas en línea, con asesores capacitados para atender la necesidades de clientes preparados y en búsqueda de un diferencial, la tecnología para el diseño de campañas con productos AD HOC mediante tecnología de Big Data y la preparación constante del personal comercial de sucursales y telemarketing para lograr la conversión y por consiguiente generar aumentar en el share de mercado.

Para lograr una mayor cuota del mercado, aumentando la frecuencia de uso de los servicios que ofrece Tarjeta Naranja, resulta necesario identificar oportunidades de uso adicionales similares al uso principal de la marca (Tarjeta de Crédito), u oportunidades de uso totalmente nuevos.

Empleando la herramienta del marketing mix, se llevará adelante una estrategia de posicionamiento de marca basada en los beneficios, donde lo que se pretende es conseguir introducir un producto en la mente de los consumidores resaltando los beneficios que entraña su uso o consumo. Dicha estrategia se combinará con una con base en el consumidor, en cuyo caso, mediante este modelo se consigue que sea el consumidor, a través de su experiencia, el que posicione la marca en la mente de otros consumidores.

Puesto que el costo derivado de adquirir una mayor participación de mercado puede superar con creces los ingresos, la empresa en cuestión, deberá considerar el efecto del incremento de la participación de mercado sobre la calidad real y percibida, ya que demasiados consumidores pueden ejercer presión sobre los recursos de la empresa, deteriorando el valor del producto y la prestación de servicios. Esta situación se produjo cuando en numerosas

situaciones, Tarjeta Naranja experimentó problemas cuando su base de datos se expandió, lo que generó cortes en el sistema informático y problemas de acceso. Por último, es posible realizar una evaluación global, vinculada al potencial de mercado. Para ello será necesario analizar los principales obstáculos que dificultan el mayor posicionamiento de la marca en el mercado.

No obstante, resultará funcionalmente importante, alinear la estrategia de marketing mix a la estrategia de posicionamiento, para lo cual será crucial trabajar con lineamientos estratégicos de marketing mix para lograr un aumento de la participación en segmentos atendidos y la entrada al grupo de uso genérico. Se hará especial hincapié en mejorar aspectos relacionados con la variable comunicación.

Para generar oportunidades de uso adicionales, el programa de marketing puede comunicar las ventajas de usar la marca con más frecuencia en situaciones reales o potenciales y/o recordar a los consumidores que utilicen la marca tanto como sea posible en situaciones concretas.

La comunicación será el principal elemento a desarrollar de las cuatro variables del marketing mix, buscando por un lado informar y persuadir a consumidores potenciales, y por otro, recordar a los clientes actuales acerca de los productos y la marca para así desarrollar su lealtad. De esta manera, se proponen distintas acciones para cada uno de los grupos objetivos.

Para ello se propone utilizar canales de comunicación tanto masivos como personales. En el primer caso, se priorizará la participación en eventos y conferencias y se realizará publicidad en redes sociales.

El contenido de los mensajes deberá estar relacionado con la reputación de la marca y el atributo distintivo de los productos para cada segmento de clientes.

Los medios a desarrollar, para la comunicación con los clientes, serán, por excelencia, las redes sociales, realizando publicidad segmentada para cada grupo y utilizando el e-mail marketing para clientes potenciales.

A su vez, se implementará la herramienta de Marketing de Contenidos, que consiste en generar y compartir o distribuir contenido de valor para atraer y llamar la atención de un grupo de consumidores bien definidos.

En materia de sistemas de información digitales, se procederá a una mejor capacitación del personal, actualización e innovación de los sistemas informáticos y tecnología, mantenimiento de equipos, adecuación de infraestructura de soporte, entre otros.

Para ello, se contratarán los servicios de un Ingeniero en Sistema, a fin de que desarrolle herramientas de seguridad informática y de capacitación a fin de que no ocurran eventos de colapso del sistema informático.

Indicadores de Medición

Retorno a la inversión publicitaria (ROAS) = (Ingresos Adicionales Generados por la Campaña Publicitaria / Inversión realizada en la Campaña Publicitaria) x 100

Esta métrica mide los ingresos generados en comparación con la inversión realizada en una campaña publicitaria.

Tráfico referido = Cantidad de Clientes Provenientes de un Determinado Origen / Cantidad Total de clientes que Visitan la Página Web) x 100

El tráfico referido es un indicador que puede ayudar a entender de dónde vienen los visitantes de la web corporativa, ya que rastrea el origen de los visitantes de la página web de la firma, porque te ayuda a entender cómo la mayoría de la gente encuentra tu empresa.

Asistencia a Eventos = Cantidad de Clientes que Asisten a Eventos / Cantidad de Clientes Contactados) x 100

Este índice es útil para campañas publicitarias que se decidan llevar adelante, ya que, si se está desarrollando un evento, lo más probable es que se efectúe un seguimiento de la asistencia al evento y a su vez permitirá saber qué tan bien le fue a al equipo de marketing en atraer gente a los eventos que organiza la empresa.

Porcentaje de Retención de clientes = Cantidad de Clientes Retenidos / Cantidad de Nuevos Clientes) x 100

El presente índice constituye gran indicador para rastrear, porque puedes usar la información de tus mensajes para tus campañas de marketing. Además, ayuda a comprender mejor a los clientes, para que puedas llegarles mejor.

Responsables a Cargo: Luis Manuel Peñaloza – Licenciado en Administración - UCC

María Florencia Peñaloza Segura - Ingeniera en sistemas - UCC

Presupuesto: \$10.000 mensuales - Fuente: Responsables a Cargo y demás referentes consultados

Indicadores de Medición

Contribución Neta de Marketing = Beneficio Bruto – Gastos de Marketing

Su aporte consiste en calcular la rentabilidad del marketing

Rendimiento de Marketing = Contribución Neta de marketing / Ventas

Con este indicador se busca determinar los aportes de las ventas a la CNM (Contribución Neta Marginal)

Responsable: Luis Manuel Peñaloza – Licenciado en Administración – Universidad Católica de Córdoba (UCC)

Presupuesto: \$5.000 - Fuente: Lic. Luis Manuel Peñaloza

Plazo de Ejecución: Años 2022- 2026

En lo que se refiere al objetivo de incrementar el número de clientes (Objetivo Específico 3), se dirigirán la mayoría de las acciones hacia la fidelización o lealtad del cliente y la atracción de nuevos clientes, ya que dicho elemento es un factor clave para el aumento de la rentabilidad de la empresa. Un porcentaje importante de las ventas se reaccionan al aumento de la fidelización de los clientes actuales y potenciales.

Para ayudar a cumplir con este objetivo, se solicitará adquirir un sistema CMR permitiendo con dicha compra, ayudar a su organización a brindar a los clientes una experiencia única y perfecta, además de crear mejores relaciones, orientado a la gestión comercial, el marketing y el servicio de atención al cliente. Asimismo, se procederá a una correcta segmentación de los clientes más rentables, siendo estos los que presentan más posibilidad de compra, para proveerles atención personalizada y aumentar su fidelización, a los fines de elevar su nivel de satisfacción.

Lo anterior se encuentra basado en enfocar las estrategias en aquellos factores que hacen que el cliente, como se mencionó, se sienta satisfecho, brindando una solución a sus problemas e inquietudes, sumando valor a su compra y por lo tanto mantenga una actitud leal. Para ello se proponen alianzas estratégicas ideadas al público objetivo para adicionar al programa de fidelización, Sistemas CRM, Customizacion, TICs, Web 3.0.

A tal efecto, se elaborará una planificación anual en la que se instruirá a los colaboradores sobre mejoramiento de procesos, innovación en nuevas propuestas de atracción de clientes y temas generales que sean de vital importancia para los integrantes de la empresa con la finalidad de mejorar el desempeño de los colaboradores y cumplir con los estándares de calidad que sus clientes exigen.

Indicadores de Medición

Incremento de Clientes = N° de Clientes 2022 – N° de Clientes 2021

Su aporte es determinar el aumento anual de clientes

Margen por Cliente = Ingresos por Cliente / Costos Variables por cliente

Este indicador determina la rentabilidad por cada cliente

Responsable: Luis Manuel Peñaloza – Licenciado en Administración – (UCC)

Presupuesto: \$5.000 mensuales - Fuente: Lic. Luis Manuel Peñaloza y demás referentes del sector

Plazo de Ejecución: 2022-2026

En cuanto al cumplimiento del objetivo de reducción de los costos en un 10% (Objetivo Específico 4), se pretende conseguirlo a través de innovación de procesos, optimizando y haciendo más eficientes los recursos, comenzando en el año 2022 y alcanzando el objetivo para el año 2026.

Para ello, se propone atender la gestión temprana de la mora, a través de innovar el sistema de cobranzas, con soporte en el área de tecnología y operaciones, con el fin de reducir costos de incobrabilidad e incrementar la rentabilidad. Además, disminuir los costos es importante en toda organización, representando un factor significativo para ello, no descuidar

y atender la mora. Esta situación a corregir se plantea, ya que debido al contexto económico que se transita en la Argentina por la pandemia, la industria financiera se ve aún, afectada en un aumento del nivel de morosidad. En consecuencia, la cobranza no puede ser improvisada, se debe trabajar en la planificación y sistematización de la misma, para lo cual la capacitación y tecnología serán relevantes para lograr el éxito de la gestión

La disminución de la mora pretendida se estima que impactará directamente en la calificación de riesgo de las entidades financieras, generando una calificación eficiente en la captación de fondos.

Para ello, se solicitará a los gerentes de sistemas de información, la implementación de una mejora al sistema actual de cobranzas, con el fin de ayudar a mejorar la recuperación de deuda, a partir de aplicar estrategias específicas para cada tipo de deudor y mora. La innovación constata en busca de hacer más eficientes los procesos aumentara el éxito, la propuesta se basa en la omnicanalidad, que es un enfoque centrado en el cliente, cuyo objetivo es ofrecer una experiencia integrada a través de varios canales, cómo y cuándo lo necesita, ya que mientras más canales se dispongan para contactar a los clientes deudores, más oportunidades de recuperar la deuda hay, además de que resulta más personalizado el trato con los deudores morosos.

Se llevará adelante, complemento de lo anterior, un programa intensivo de capacitación a los empleados , de acuerdo a la frecuencia, regularidad, intensidad, calidad y responsabilidad de su contacto con los clientes y de acuerdo a las necesidades de su cargo acuerdo a la calidad y responsabilidad de su contacto con los clientes, desarrollando habilidades en los empleados así como instruyendo a los mismos en temas como gerenciamiento del servicio de atención al cliente, trabajo en equipo, motivación, administración del tiempo, liderazgo y bienestar integral para que sean eficientes en el desarrollo de su trabajo, principios corporativos, flujo de la información.

Indicadores de Medición

Porcentaje de Reducción de Gastos Financieros = $[(\text{Gastos de Administración y Comercialización Período Actual} - \text{Gastos de Administración y Comercialización Período Anterior}) / \text{Gastos de Administración y Comercialización Período Anterior}] \times 100$

A través de este índice, se determinará en que porcentaje se redujeron los costos en

relación a los del período anterior.

Porcentaje de Capacitaciones Realizadas = $\frac{\text{Cantidad de capacitaciones cumplidas}}{\text{Cantidad de Capacitaciones / Requeridas}} \times 100$

Con este indicador se intenta determinar el número de empleados capacitados en relación a la cantidad de empleados que se necesitaban capacitar.

Responsables: Julieta Alejandra Eberhardt – Traductora de Inglés – Facultad de Lenguas

Luis Manuel Peñaloza - Licenciado en Administración – U.C.C.

Presupuesto = \$5.000 mensuales Fuente: Lic. Luis Manuel Peñaloza - Julieta Alejandra Eberhardt

Plazo de Ejecución: 2022-2026

En cuanto los recursos físicos necesarios para puesta en marcha de los planes de acción, se realizará, antes del comienzo de la puesta en marcha del proyecto, una inversión inicial de \$ 1.000.000, en concepto de nuevos aportes de capital, la cual consistirá exclusivamente el desarrollo y actualización de sus sistemas informáticos y de comunicación interna, lo cual hará que los costos de la implementación de los planes de acción sean ínfimos a lo largo de su puesta en marcha. Además se realizará una inversión en capital de trabajo, consistente en la adquisición de mercaderías (Bienes de Cambio), provisión de dinero en efectivo aportado por los socios y de documentos a cobrar cedidos por los socios a la empresa, igual a \$200.000 (20% de la inversión inicial)

De acuerdo al análisis que se realizó empleando diferentes criterios de evaluación de erogaciones a realizar para implementar diferentes planes de acción, se puede determinar que el viable o conveniente llevarlos adelante, ya que el V.A.N. arrojó un valor de \$ 3.484.563, lo cual significa que se recupera la inversión inicial, se cumple con los accionistas (medida esta exigencia por la tasa mínima requerida) y se le agrega valor a la empresa en un importe equivalente al valor del V.A.N. En tanto la T.I.R. (Tasa interna de Retorno) de los planes de acción determinada fue del 185,95 %, lo que implica que el proyecto genera un excedente en términos de tasa de interés igual a la diferencia entre la TIR y la tasa de costo del capital (en este caso, 60%, que es la Tasa de depósitos a Plazo Fijo a junio de 2022). Luego el IVAN

(Índice de Valor Actual Neto) fue de 2,79, lo cual implica que el VAN es el 279% de la inversión inicial, lo cual al ser positivo significa que conviene llevar adelante el proyecto según este criterio y el Período de Recupero Descontado es de 1,15 años (1 año y 2 meses), lo cual implica que la inversión inicial se recupera antes que la finalización del horizonte temporal del proyecto, que es 5 (cinco) años. En tanto que el ROI es del 586,17 %, lo que significa que por cada \$1 invertido, se obtiene un retorno sobre la inversión realizada del \$5,8617. Como el V.A.N. es mayor a 0 (cero), la T.I.R. (Tasa interna de Retorno) es mayor que la Tasa de Costo del Capital (60%), el IVAN (Índice de Valor Actual Neto) es positivo y Período de Recupero Descontado es menor al horizonte temporal del proyecto (5 años) así como un considerable porcentaje que representa el ROI, es que se llega a la inferencia de la conveniencia de su viabilidad en términos económicos y financieros.

Aclaración: El detalle de los Planes de Acción con su respectivo desglose o desagregación de costos se muestra en el anexo 4 (al cual remito).

Diagrama de Gantt (Ver Anexo 3)

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES PROFESIONALES

Conclusión

La planificación estratégica, como es sabido, implica el trabajo de equipos interdisciplinarios y herramientas propias de las disciplinas que participan en su elaboración y ejecución.

El compromiso con la organización, así como la comunicación fluida eficaz en todos sus niveles son dos de los requerimientos que permitirán, en el caso de Tarjeta Naranja, la elaboración de un plan estratégico real, efectivo y, sobre todo, que sea viable.

El proceso de la planeación estratégica es el más importante, porque gracias a la participación en su proceso de elaboración, diseño y ejecución, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización.

Lo dicho anteriormente, se puede verificar al evaluar los planes de acción que se mencionaron como herramientas para alcanzar el objetivo general planteado. El diseño adecuado de un plan estratégico y su correspondiente ejecución mediante las tácticas mencionadas es imprescindible para el desarrollo y crecimiento de cualquier empresa, lo cual se puede comprobar numéricamente de manera fehaciente en este caso, ya que se arribó a la deducción que es conveniente su implementación, ya que le permitirá a la empresa incrementar considerablemente su rentabilidad y lo que es más relevante, agregarle valor, proporcionándole a la firma una ventaja competitiva, en particular en el largo plazo.

Recomendaciones Profesionales

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o director general de una organización, es recomendable que, como se adelantó previamente, tanto empleados como gerentes deben participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. La participación de todos los integrantes de firma (no sólo de los directivos), al respecto, es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren, porque gracias a la participación en el proceso, tanto gerentes como trabajadores se comprometen a brindar su apoyo a la organización, ya que la participación de un solo sector o área en la puesta en marcha, puede generar resultados no deseados.

La planeación estratégica permitirá que toda la organización en su conjunto tome parte activa en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas y, por consiguiente, controlar su destino.

Si bien tomar buenas decisiones estratégicas es una de las mayores responsabilidades del dueño o director general de una organización, tanto empleados como gerentes deberán participar en formular, implementar y evaluar las estrategias. Es decir, que la participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

La delegación de funciones y la descentralización de tareas y, sobre todo, de las responsabilidades, podrá, entonces, lograrse como consecuencia de la implantación y ejecución del plan estratégico, o bien como iniciativa de los directivos que centralizan las decisiones, responsabilidades y quienes tienen a cargo la empresa.

Dicho plan estratégico, especificará la relación de la organización con su ambiente en función de la misión, la visión, la cultura, los valores, los objetivos, las estrategias y el plan de cartera de clientes (táctica esencial para su sustentabilidad).

En ese sentido, una estrategia no se podrá formularse y aplicarse jamás sin antes realizar un estudio adecuado de los puntos fuertes y débiles con que cuenta la empresa, es decir las cualidades, así como también las desventajas, oportunidades y amenazas que hay que tomar en cuenta al momento de negociar y crear una estrategia, logrando los objetivos y metas propuestas. Entonces, si se implementara una planeación estratégica eficiente, se podría afirmar que la planificación estratégica es una forma de relacionarse con el futuro. La misma representará un instrumento que debe de contar cualquier empresa competitiva, para dominar los efectos externos ejercidos sobre las fuerzas y debilidades de la empresa para conseguir el fin deseado.

No obstante, lo anterior, la planificación servirá para detectar si contamos con las habilidades necesarias para poder aplicar una estrategia. Por lo que se deberá tomar conciencia que la organización que se adquiera, ofrezca ventaja competitiva.

Por último, se sugiere a la empresa implementar acciones de Responsabilidad social Empresaria (RSE), ya que las mismas le permitirían vincularse de una mejor manera con la sociedad, ser y sentirse parte de ella, mejorar su imagen y obtener un mayor uso de sus servicios, a través de la captación de nuevos clientes que, gracias a esas acciones, confiaran en la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. Nueva York: McGraw – Hill Hispanoamericana
- Best, R. (2007) *Marketing Estratégico* México D.F. Pearson Prentice Hall
- Castro Abancens, I. (2016). *De La Start-Up A La Empresa*. Pirámide. Madrid.
- Cialdini, Robert. (2010). *Pre-suasión: Un método Revolucionario para Influir y Persuadir*. Bogotá. Conecta.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Educación de México.
- Godin, Seth. (2019) *Esto es Marketing: No uses el Marketing para Solucionar los Problemas de tu Empresa: Úsalo para Solucionar los Problemas de tus Clientes*. Planeta. Barcelona.
- Hill, C. W. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y Casos. Un Enfoque Integral, 11a. edición*. Cengage Learning.
- Hitt, M., Ireland R. y Hoskisson R. E. (2015). *Administración Estratégica: Competitividad y Globalización. Conceptos y casos*. México D.F. Cengage Learning.
- Jantsch, John. (2016) *Ventas y Marketing: Un solo Corazón* Editorial. Empresa Activa. Madrid.
- Jiménez, C. (2016). *Clientes Globales*. Profit Editorial. Madrid
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México D.F. Pearson Educación.
- Kotler, P., Hermawan K. e Iwan S. (2018). *Marketing 4.0*. México D.F. Editorial LID
- Kotler, P. y Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing (15ª Ed.)*. México D.F. Pearson Educación.
- Lindstrom, M. (2016). *Small Las Pequeñas Pistas Que Nos Advierten De Las Grandes Tendencias*. Deusto S.A. Ediciones. Barcelona.
- Macià Domene, F. (2018). *Estrategias de Marketing Digital (3ª Ed.)*. Madrid. Anaya Multimedia
- Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. Deusto S.A. Ediciones. Barcelona.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Dirección de Marketing. Administración*. México: Pearson Educación.

Sainz de Vicuña Ancín, José M. (2012). *El Plan Estratégico en la Práctica*. Madrid. Esic.

De Andrés, S. (2022). *Posicionamiento y Reputación en Google a Través de Link Building Ético*. Madrid. Anaya Multimedia.

Thompson, Arthur A. Jr (2018). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. McGraw – México D.F. Hill Education

ANEXOS

Anexo 1: Flujo de Caja Planes de Acción – Tarjeta Naranja

	Año 0	FLUJO DE CAJA - PLANES DE ACCIÓN - TARJETA NARANJA				
		2022	2023	2024	2025	2026
INGRESOS						
Ventas		\$ 15.234.370	\$ 22.851.556	\$ 34.277.334	\$ 51.416.000	
Ventas Incrementales (con planes de acción)		\$ 4.570.311	\$ 6.855.467	\$ 10.283.200	\$ 15.424.800	
TOTAL DE INGRESOS		\$ 19.804.681	\$ 29.707.023	\$ 44.560.534	\$ 66.840.800	
EGRESOS						
Costo de Ventas (60 % de las ventas)		\$ 11.882.809	\$ 17.824.214	\$ 26.736.320	\$ 40.104.480	
Gastos de Comercialización (8% de las ventas)		\$ 1.584.374	\$ 2.376.562	\$ 3.564.843	\$ 5.347.264	
Gastos de Administración (5% de las ventas)		\$ 891.211	\$ 1.336.816	\$ 2.005.224	\$ 3.007.836	
Otros Costos (3% de las ventas)		\$ 534.726	\$ 802.090	\$ 1.203.134	\$ 1.804.702	
Gastos Financieros (1% de las ventas)		\$ 198.046	\$ 297.070	\$ 445.605	\$ 668.408	
Otros Egresos (2% de las ventas)		\$ 396.094	\$ 594.140	\$ 891.211	\$ 1.336.816	
Depreciaciones		\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	
Planes de Acción		\$ 450.000	\$ 675.000	\$ 1.012.500	\$ 1.518.750	
TOTAL DE EGRESOS		\$ 16.137.260	\$ 24.105.892	\$ 36.058.837	\$ 53.988.256	
Utilidad antes de Impuestos a las Ganancias		\$ 3.667.421	\$ 5.601.131	\$ 8.501.697	\$ 12.852.544	
Impuesto a las Ganancias (35%)		\$ 1.283.598	\$ 1.960.396	\$ 2.975.594	\$ 4.498.390	
Utilidad Neta con Planes de Acción		\$ 2.383.823	\$ 3.640.735	\$ 5.526.003	\$ 8.354.154	
Depreciaciones (partidas que ajustan salidas de fondos)		\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	
Inversión		-\$ 1.000.000				
Capital de Trabajo		(\$200.000)				
Flujo de Fondos Neto	(\$ 1.200.000)	\$ 1.677.226	\$ 2.583.823	\$ 3.840.000	\$ 5.726.000	\$ 8.554.000
T.I.R. = 185,59 %						
V.A.N. = 3,484.563, 38						
Periodo de Recupero Descontado = 1,15 años (1 año y 2 meses aproximadamente)						
IVAN = 3,48						
ROI = 586,17 %						
Tasa de Costo del Capital = 60% (Tasa de Interés aproximada para Depósitos a Plazo Fijo - Junio 2022)						
Fuente: Elaboración propia en base a Datos de la Empresa						
Aclaración: Aparte de el incremento propuesto como objetivo en las ventas mediante en los planes de acción, se considera una inflación anual del 50% que genera una actualización igual en las ventas y en los costos que dependen de las mismas. Los valores entre paréntesis representan importes negativos						

Anexo 2: Costo Anual Planes de Acción – Tarjeta Naranja

COSTOS ANUALES DE PLANES DE ACCIÓN - TARJETA NARANJA	
Planes de Acción - Objetivo Especifico 1	\$ 120.000
Planes de Acción - Objetivo Especifico 2	\$ 60.000
Plan de Acción - Objetivo Especifico 3	\$ 60.000
Plan de Acción - Objetivo Especifico 3	<u>\$ 60.000</u>
TOTAL	\$ 300.000

Fuente: Elaboración propia en base a Datos de la Empresa

Anexo 3: Desagregación de Costo de Planes de Acción Anuales – Tarjeta Naranja

COSTOS ANUALES DE PLANES DE ACCIÓN	
Planes de Acción - Objetivo Especifico 1	\$ 120.000
Planes de Acción - Objetivo Especifico 2	\$ 60.000
Plan de Acción - Objetivo Especifico 3	\$ 60.000
Plan de Acción - Objetivo Especifico 3	\$ 60.000
TOTAL	\$ 300.000
DETALLE DE COSTOS ANUALES CORRESPONDIENTE A LAS TÁCTICA A EJECUTAR EN CADA PLAN DE ACCIÓN	
PLAN DE ACCIÓN 1	
Negociación con Comercios Adheridos con Rebajas a los Clientes	\$ 40.000
Realización de Alianzas con Distribuidores	\$ 50.000
Generación de una Nueva Cultura Organizacional	\$ 30.000
TOTAL COSTO ANUAL PLAN DE ACCIÓN 1	\$ 120.000
PLAN DE ACCIÓN 2	
Potenciación en el Uso de Marketing Digital	\$ 6.000
Identificación de Usos Adicionales de la Tarjeta Naranja	\$ 8.000
Implementación de Estrategia de Beneficios de Marca basada en los Beneficios	\$ 7.000
Evaluación de Global Referida al Potencial de Mercado	\$ 6.000
Alineación de la Estrategia de Marketing Mix a la Estrategia de Posicionamiento en el Mercado	\$ 8.000
Implementación de Canales Masivos de Comunicación	\$ 10.000
Capacitación del Personal	\$ 15.000
TOTAL COSTO ANUAL PLAN DE ACCIÓN 2	\$ 60.000
PLAN DE ACCIÓN 3	
Fidelización de Clientes Actuales y Potenciales	\$ 10.000
Adquisición de Sistema CMR, Customización, TISs y Web 3.0	\$ 35.000
Instrucciones a Colaboradores para Mejoramiento de Procesos	\$ 7.000
Innovación en Nuevas Propuestas de Atracción a Clientes	\$ 8.000
TOTAL COSTO ANUAL PLAN DE ACCIÓN 3	\$ 60.000
PLAN DE ACCIÓN 4	
Innovación de Procesos	\$ 18.000
Implementación de Nuevo Sistema de Cobranzas para disminuir la Morosidad	\$ 23.000
Capacitación a Empleados Encargados de cobranzas a Clientes	\$ 19.000
TOTAL COSTO ANUAL PLAN DE ACCIÓN 4	\$ 60.000

	FLUJO DE FONDOS MENSUALES PARA EL AÑO 2022 - TARIETA NARANJA (PRIMER AÑO DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN)												
	ene-22	feb-22	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	TOTAL 2022
INGRESOS													
Ventas	\$ 856.321	\$ 865.542	\$ 826.563	\$ 831.478	\$ 712.826	\$ 823.034	\$ 856.365	\$ 923.876	746.792	\$ 961.731	\$ 726.812	\$ 1.024.907	\$ 10.156.247
Ventas Incrementales (con planes de acción)	\$ 251.815	\$ 248.562	\$ 231.547	\$ 259.148	\$ 253.489	\$ 254.873	\$ 221.498	\$ 263.935	\$ 241.30	\$ 269.218	\$ 254.356	\$ 297.128	\$ 3.046.874
TOTAL DE INGRESOS	\$ 1.108.140	\$ 1.114.104	\$ 1.058.110	\$ 1.090.626	\$ 966.315	\$ 1.077.907	\$ 1.077.863	\$ 1.187.811	\$ 988.093	\$ 1.230.949	\$ 981.168	\$ 1.322.035	\$ 13.203.121
EGRESOS													
Costo de Ventas (60% de las ventas)	\$ 664.885	\$ 668.462	\$ 634.866	\$ 654.375	\$ 579.789	\$ 646.744	\$ 646.718	\$ 712.687	\$ 592.856	\$ 738.569	\$ 588.701	\$ 793.221	\$ 7.921.873
Gastos de Comercialización (8% de las ventas)	\$ 88.651	\$ 89.128	\$ 84.649	\$ 87.250	\$ 77.305	\$ 86.233	\$ 86.229	\$ 95.025	\$ 79.047	\$ 98.476	\$ 78.493	\$ 105.763	\$ 1.056.249
Gastos de Administración (5% de las ventas)	\$ 55.407	\$ 55.706	\$ 52.906	\$ 54.532	\$ 48.316	\$ 53.894	\$ 53.892	\$ 59.391	\$ 49.405	\$ 61.547	\$ 49.058	\$ 66.102	\$ 660.156
Otros Costos (3% de las ventas)	\$ 33.245	\$ 33.423	\$ 31.743	\$ 32.719	\$ 28.989	\$ 32.337	\$ 32.336	\$ 35.635	\$ 29.643	\$ 36.928	\$ 29.435	\$ 39.661	\$ 396.094
Gastos Financieros (1% de las ventas)	\$ 11.081	\$ 11.141	\$ 10.581	\$ 10.906	\$ 9.664	\$ 10.779	\$ 10.779	\$ 11.878	\$ 9.881	\$ 12.309	\$ 9.812	\$ 13.220	\$ 132.031
Otros Egresos (2% de las ventas)	\$ 23.602	\$ 22.282	\$ 21.162	\$ 21.812	\$ 19.328	\$ 21.558	\$ 21.558	\$ 23.756	\$ 19.762	\$ 24.618	\$ 19.624	\$ 26.440	\$ 264.062
Depreciaciones	\$ 16.666	\$ 16.666	\$ 16.666	\$ 16.666	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 200.000
Planes de Acción	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 300.000
TOTAL DE EGRESOS	\$ 918.537	\$ 921.808	\$ 877.573	\$ 903.260	\$ 805.058	\$ 893.212	\$ 893.179	\$ 980.039	\$ 822.261	\$ 1.014.114	\$ 816.790	\$ 1.086.074	\$ 10.930.465
Utilidad antes de Impuestos a las Ganancias	\$ 189.543	\$ 192.696	\$ 180.637	\$ 187.546	\$ 161.457	\$ 184.495	\$ 184.784	\$ 207.862	\$ 165.872	\$ 216.925	\$ 164.978	\$ 235.861	\$ 2.272.656
Impuesto a las Ganancias (35%)	\$ 66.340	\$ 67.444	\$ 63.223	\$ 65.641	\$ 56.510	\$ 64.573	\$ 64.674	\$ 72.752	\$ 58.055	\$ 75.924	\$ 57.742	\$ 82.552	\$ 795.430
Utilidad Neta con Planes de Acción	\$ 123.203	\$ 125.252	\$ 117.514	\$ 121.905	\$ 104.947	\$ 119.549	\$ 120.183	\$ 135.210	\$ 107.817	\$ 141.101	\$ 107.236	\$ 153.309	\$ 1.477.226
Depreciaciones	\$ 16.666	\$ 16.666	\$ 16.666	\$ 16.666	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 16.667	\$ 200.000
Flujo de Fondos Neto	\$ 139.869	\$ 141.918	\$ 134.180	\$ 138.571	\$ 121.614	\$ 136.216	\$ 136.850	\$ 151.877	\$ 124.484	\$ 157.768	\$ 123.903	\$ 169.976	\$ 1.677.226

Anexo 4: Diagrama de Gantt



