



Universidad Siglo 21

Licenciatura en Administración

Seminario Final de Administración

Título: Planificación estratégica para la integración de canales físicos y digitales. El caso:

Tarjeta Naranja

Alumno: García Reyna, Francisco

Legajo: VADM025275

DNI: 39.305.149

Fecha: 17/11/2024

Cuarta entrega

Profesor: Vittar, Carlos

Resumen

Luego de haber realizado los análisis e identificado las debilidades de la empresa como las oportunidades que se presentan, se propone una planificación estratégica para aumentar la rentabilidad de la empresa a través de la captación de nuevos clientes e incentivar a los clientes actuales a utilizar las plataformas en la empresa así puede mejorar el servicio adaptando a los requerimientos de los clientes, y aprovechar la oportunidad del incremento del comercio digital, el auge del comercio electrónico y los pagos digitales en Argentina brinda una oportunidad para que Naranja X aumente la adopción de su plataforma digital y amplíe su base de usuarios. A través del flujo de caja desarrollado con la propuesta se determinó que la propuesta es viable al tener un van positivo indica que se recupera la inversión y se obtiene un excedente además la tasa interna de retorno indica que se puede exigir más al proyecto que la tasa mínima deseada.

Palabras claves: Planificación, clientes, rentabilidad, digital, ventas.

Abstract

After having carried out the analysis and identifying the company's weaknesses as the opportunities that arise, a strategic planning is proposed to increase the profitability of the company through the acquisition of new clients and encourage current clients to use the platforms. in the company, it can improve the service by adapting to customer requirements, and take advantage of the opportunity of the increase in digital commerce, the rise of electronic commerce and digital payments in Argentina provides an opportunity for Naranja X to increase the adoption of its platform digital and expand your base of users. Through the cash flow developed with the proposal, it was determined that the proposal is viable by having a positive NPV, which indicates that the investment is recovered and a surplus is obtained. In addition, the internal rate of return indicates that more can be demanded from the project than the rate. desired minimum.

Keywords: Planning, clients, profitability, digital, sales.

Índice

Introducción	1
Problemática.....	1
Antecedentes	2
Relevancia del caso	3
Análisis de Situación.....	3
Análisis PESTEL	5
Análisis de las 5 fuerzas de Porter	8
Cadena de valor.....	9
Análisis FODA.....	11
Matriz BCG.....	13
Marco teórico	14
Diagnóstico y discusión	16
Propuesta	18
Objetivo general:.....	18
Objetivos específicos	18
Alcance:.....	20
Planes de acción	20
Conclusión y recomendaciones.....	27
Referencias.....	29
Anexo	30

Índice de tabla

Tabla 1:Plan de acción 1	21
Tabla 2:Plan de acción 2.....	23
Tabla 3:Plan de acción 3.....	24
Tabla 4:Gráfico Gantt.....	25
Tabla 5:Presupuesto anual actualizado	25
Tabla 6:Flujo de caja	26
Tabla 7:Indicadores financieros.....	26
Tabla 8:Roí	27

Introducción

Se desarrollará en este reporte de caso una planificación estratégica para la empresa Naranja X desarrollando una estrategia de crecimiento realizando mejoras en su plataforma para captar más clientes y atraer a los clientes actuales de las sucursales físicas que no usan la plataforma virtual y realizar mejoras en los servicios centrándose en las necesidades de los usuarios.

Tarjeta Naranja, hoy conocida como Naranja X, es una de las principales empresas de servicios financieros en Argentina. Fundada en 1985 en la ciudad de Córdoba por David Ruda y Gerardo Asrin, la compañía nació como una tarjeta de crédito local y ha experimentado una gran expansión a lo largo de las décadas. Inicialmente orientada al mercado minorista, logró consolidarse como la tarjeta líder en el interior del país, hasta alcanzar presencia en todo el territorio argentino.

A lo largo de los años, Naranja evolucionó de ser una simple tarjeta de crédito a convertirse en un ecosistema financiero completo. En 2019, con la creación de Naranja X, la empresa dio un paso firme hacia la digitalización, ofreciendo una amplia gama de servicios financieros a través de su plataforma digital. Estos incluyen la apertura de cuentas remuneradas, la emisión de tarjetas de débito y crédito, así como la posibilidad de solicitar préstamos y pagar servicios a través de su aplicación móvil. Este cambio hacia lo digital le permitió adaptarse a las nuevas demandas de un mercado que exige rapidez, eficiencia y accesibilidad.

Actualmente, Naranja X cuenta con más de 5,5 millones de clientes activos que utilizan alguno de sus productos y ha emitido más de 10 millones de tarjetas, incluyendo tanto tarjetas de crédito como de débito (Ámbito, 2023). Además, se destaca por sus más de 200 sucursales en todo el país, lo que refleja su fuerte presencia física (Aloo, 2024). Sin embargo, el contexto en el que opera está marcado por una creciente competencia de fintechs y bancos digitales, lo que ha puesto presión sobre Naranja para optimizar su rentabilidad y mejorar la eficiencia operativa.

Problemática

El proceso de transformación digital de Naranja X ha traído consigo diversos retos, tanto internos como externos, especialmente en términos de rentabilidad y eficiencia operativa. La

coexistencia de las sucursales físicas y los canales digitales ha generado un aumento de los costos operativos, dificultando la optimización total de los procesos de la empresa.

La necesidad de atender a una base de clientes diversa—desde usuarios tradicionales que prefieren la atención presencial hasta una nueva generación que prefiere la banca digital—ha complicado la implementación de una estrategia unificada. Esta dualidad ha creado problemas de eficiencia y aumentado la competencia con las fintechs y plataformas 100% digitales, que operan con menores costos y ofrecen soluciones más ágiles.

El principal problema se descompone en varias causas: el incremento de costos al mantener simultáneamente la infraestructura física y digital, y la diversidad de clientes que requiere enfoques distintos para satisfacer sus expectativas. Mientras que la digitalización ha permitido mayor flexibilidad y crecimiento en la base de usuarios, la necesidad de mantener las sucursales físicas añade una carga operativa significativa.

Los efectos de este problema incluyen una reducción en la rentabilidad, ya que la empresa necesita ajustar sus estrategias de precios y financiamiento para competir en un entorno digital cada vez más desafiante. Además, la falta de una integración total de los canales físicos y digitales ha llevado a una pérdida de clientes, quienes optan por plataformas digitales con menores costos y mayor agilidad. Esto ha afectado tanto la fidelización como el volumen de operaciones de Naranja X.

Antecedentes

Un antecedente a esta problemática es la transformación digital de BBVA, que utilizó planificación estratégica para enfrentar los retos de integrar sus canales físicos y digitales. A través de su proceso llamado Single Development Agenda (SDA), BBVA gestionó su portafolio de iniciativas digitales de forma estratégica, asignando recursos y talento a los proyectos con mayor potencial. Este enfoque le permitió al banco mejorar su eficiencia operativa y optimizar costos al rediseñar su red de sucursales, creando oficinas de autoservicio para transacciones rápidas y reservando las sucursales más grandes para servicios personalizados. Como resultado, BBVA alcanzó un 70% de ventas realizadas a través de canales digitales, un éxito derivado de su estrategia digital bien estructurada (Accenture, s.f.).

Otro caso relevante es el de ING Group, que desde 2014 implementó su estrategia "Think Forward". Esta planificación estratégica se centró en la creación de una plataforma digital

escalable, con el objetivo de reducir los costos operativos y mejorar la experiencia del cliente. La estrategia incluyó la disminución de su red de sucursales físicas y la armonización de infraestructuras y procesos en varios países. Gracias a este enfoque planificado, ING proyectó ahorros de 900 millones de euros anuales y optimizó su operación, adaptándose a las nuevas demandas del entorno digital (ING, 2016).

Relevancia del caso

El análisis de Naranja X en este contexto es relevante porque permite profundizar en los problemas de ineficiencia operativa y pérdida de rentabilidad que enfrentan empresas en proceso de transformación digital. En lugar de enfocarnos en cómo se ha implementado dicha transformación, el estudio ofrece la oportunidad de investigar cuáles son las causas subyacentes de estas dificultades y cómo una integración efectiva entre los canales físicos y digitales podría mejorar la situación.

Este caso es de interés porque plantea una problemática que muchas organizaciones tradicionales en el sector financiero están experimentando. Los beneficios derivados del análisis incluyen la posibilidad de identificar estrategias para abordar la coexistencia de estructuras operativas heredadas y nuevas tecnologías. Entender las fallas en la implementación o los cuellos de botella operativos puede aportar información valiosa sobre cómo gestionar el cambio en un contexto de digitalización acelerada.

Análisis de Situación

El principal problema de Naranja X está relacionado con la pérdida de rentabilidad y la ineficiencia operativa que surge de la coexistencia de sus canales físicos y digitales. Este problema es el resultado de una serie de causas que afectan el desempeño general de la empresa y sus costos operativos. A continuación, se desarrolla el árbol del problema:

Problema central:

Ineficiencia operativa y pérdida de rentabilidad por la falta de integración efectiva entre los canales físicos (sucursales) y los canales digitales (plataforma online).

Causas (raíces):

- Duplicidad de infraestructuras: mantener sucursales físicas junto con una plataforma digital genera costos elevados, ya que la empresa debe cubrir gastos operativos en ambos frentes.
- Diversidad de la base de clientes: Naranja X atiende tanto a clientes tradicionales, que prefieren el trato presencial, como a clientes jóvenes, que optan por servicios digitales. Esto obliga a la empresa a mantener estrategias diferenciadas, lo que añade complejidad a su operación.
- Competencia creciente de fintechs: las nuevas empresas fintech que operan exclusivamente de forma digital ofrecen servicios más rápidos y económicos, presionando a Naranja X a reducir costos y mejorar su eficiencia para no perder participación en el mercado.
- Adaptación lenta a nuevas tecnologías: aunque Naranja X ha implementado servicios digitales, su integración y la optimización de procesos internos no han sido lo suficientemente rápidas, lo que genera ineficiencias.

Efectos (ramas):

- Reducción de la rentabilidad: al mantener elevados costos operativos y una estructura que no está completamente optimizada, los márgenes de ganancia de Naranja X se ven reducidos, lo que limita su capacidad para invertir en innovación y expansión.
- Pérdida de clientes: la falta de una integración eficaz entre los canales físicos y digitales ha llevado a que algunos clientes migren hacia plataformas fintech que ofrecen una experiencia más rápida y económica, afectando la fidelización y el volumen de operaciones.

Retomando lo ya mencionado hasta ahora, Naranja X enfrenta un escenario marcado por la coexistencia de sus canales físicos y digitales, lo que ha generado importantes desafíos en términos de eficiencia operativa y rentabilidad. La empresa mantiene una extensa red de más de 200

sucursales físicas, al tiempo que ofrece una plataforma digital completa que incluye productos como cuentas remuneradas, tarjetas de crédito y débito, préstamos, y servicios de pago. Este modelo dual ha elevado los costos operativos y ha complicado la implementación de una estrategia integrada para atender tanto a clientes tradicionales como a usuarios digitales más jóvenes.

A nivel competitivo, Naranja X se enfrenta a una creciente presión de las fintechs y bancos digitales, que operan con estructuras más ágiles y con menores costos. Esto ha llevado a la empresa a perder fidelización de clientes que prefieren la rapidez y simplicidad de los servicios exclusivamente digitales.

Naranja X está aplicando un proceso de planificación estratégica para enfrentar este desafío. Como primer paso, se presenta a continuación una serie de análisis internos y externos de la empresa.

Análisis PESTEL

Político

El entorno político en Argentina está marcado por una fuerte intervención estatal en el sector financiero. Las políticas de control cambiario y las restricciones a la compra de divisas afectan las empresas financieras, ya que limitan su capacidad para acceder a tecnología de vanguardia internacional. Además, el sistema impositivo argentino, que incluye elevados impuestos a los servicios financieros y transacciones electrónicas, genera un impacto en la estructura de costos de las empresas del sector.

Las elecciones y los cambios de gobierno influyen directamente en la estabilidad y previsibilidad del entorno económico y normativo. En el pasado, se han observado cambios abruptos en las políticas económicas, lo que crea incertidumbre en la planificación estratégica de las empresas financieras. Adicionalmente, el gobierno ha implementado regulaciones estrictas en cuanto a la protección al consumidor financiero, obligando a las empresas del sector a adaptarse rápidamente a nuevas normativas de transparencia y trato justo.

Económico

Argentina enfrenta una alta inflación, que ha mantenido tasas anuales de dos y tres dígitos en los últimos años, afectando la estabilidad de precios y el poder adquisitivo de los consumidores.

Este fenómeno afecta directamente la estabilidad de precios, lo que obliga a las instituciones financieras a reajustar continuamente sus estrategias de precios y costos. La inflación erosiona el poder adquisitivo de los consumidores, lo que impacta en la demanda de productos financieros como préstamos, tarjetas de crédito y ahorro. Además, la devaluación periódica de la moneda encarece las importaciones de tecnología y servicios externos que son necesarias para la modernización de las plataformas y sistemas de las entidades financieras.

El país también experimenta una alta tasa de interés, establecida por el Banco Central de la República Argentina (BCRA), que encarece el acceso al crédito tanto para las empresas financieras como para sus clientes. La situación económica se agrava por una baja inversión extranjera directa, debido a la incertidumbre que genera la política económica y la volatilidad del mercado. También el desempleo y la baja tasa de ahorro reducen el consumo de servicios financieros, lo que impacta el comportamiento general del mercado.

Social

La demografía y el comportamiento de los consumidores financieros están cambiando en Argentina. La adopción de tecnologías digitales ha crecido rápidamente, especialmente entre los jóvenes, quienes buscan servicios bancarios accesibles y ágiles a través de dispositivos móviles. Sin embargo, todavía existe un segmento considerable de la población que prefiere la atención presencial en sucursales bancarias, lo que evidencia una brecha generacional en la adopción de servicios digitales dentro del sector financiero.

La inclusión financiera sigue siendo un reto. Un porcentaje significativo de la población no tiene acceso a los servicios financieros tradicionales, lo que ha impulsado el crecimiento de alternativas digitales como las fintechs. Además, la situación económica del país afecta la disposición de los consumidores a utilizar servicios de crédito, ya que la inflación y los salarios reales bajos limitan el poder adquisitivo. En el primer cuatrimestre de 2024, las cuentas bancarias y digitales crecieron un 6,7%, impulsadas principalmente por jóvenes y adolescentes. En abril, existían más de 189 millones de cuentas, y del total de nuevas aperturas, el 49% correspondió a la generación Z (15 a 30 años) y el 35% a la generación Alpha (menores de 15 años).

Las transferencias inmediatas aumentaron un 136% interanual, mientras que las transferencias entre cuentas bancarias y no bancarias crecieron un 148%. Los pagos con código

QR experimentaron un incremento del 306%, pasando de 17,4 millones de transacciones en febrero a 21,6 millones en marzo (El Cronista, 2024)

Tecnológico

El avance en tecnologías financieras (fintech), el uso de big data e inteligencia artificial están transformando el sector financiero global. Las tecnologías emergentes están automatizando procesos, mejorando la eficiencia y reduciendo costos operativos. La innovación en blockchain y los pagos digitales son otras áreas tecnológicas en rápido crecimiento, que están redefiniendo las expectativas de los consumidores en cuanto a seguridad y velocidad en las transacciones.

Las fintechs han aprovechado su agilidad para competir con los bancos tradicionales mediante la creación de plataformas más sencillas y accesibles. Las plataformas de banca digital son cada vez más comunes, permitiendo a los clientes acceder a sus servicios desde cualquier lugar y en cualquier momento. La ciberseguridad también es un aspecto tecnológico crítico, dado el aumento de amenazas cibernéticas que pueden afectar la confianza en los servicios digitales financieros.

Ecológico

El impacto ecológico de las empresas financieras, aunque menor en comparación con otras industrias, está recibiendo cada vez más atención. En Argentina, el cumplimiento de normativas medioambientales y la adopción de prácticas sostenibles son un tema en auge, incluso para el sector financiero. Las empresas buscan reducir su huella de carbono mediante la digitalización, lo que contribuye a una menor dependencia del papel y a la eficiencia en el uso de energía.

El aumento en la conciencia ambiental entre los consumidores también genera presión para que las empresas implementen políticas de sostenibilidad. Muchas organizaciones están incluyendo estos aspectos en sus informes de responsabilidad social corporativa, impulsadas por un creciente interés del público en prácticas empresariales éticas y respetuosas con el medio.

Legal

El marco regulatorio argentino es complejo, con una fuerte supervisión sobre el sector financiero por parte de entidades como el Banco Central de la República Argentina (BCRA) y la Unidad de Información Financiera (UIF). La protección de datos personales se ha vuelto una

prioridad, con leyes como la Ley de Protección de Datos Personales (Ley 25.326), que obliga a las empresas a adoptar medidas estrictas para garantizar la privacidad de los usuarios.

Las leyes relativas a la prevención del lavado de dinero y el cumplimiento normativo son estrictas en Argentina, lo que exige a las instituciones financieras implementar rigurosos sistemas de control y auditoría. Además, la normativa sobre transparencia en tarifas y protección al consumidor financiero está en constante evolución, lo que obliga a las empresas del sector a estar al tanto de los cambios legislativos para garantizar el cumplimiento.

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Rivalidad entre competidores

La rivalidad competitiva en la industria financiera argentina es alta debido a la presencia de diversos actores, como los bancos tradicionales, las fintechs, y las plataformas de pago digital que operan con estructuras de costos más bajas. Este entorno de competencia abarca una gama de servicios financieros, desde pagos digitales hasta préstamos y cuentas bancarias. En los últimos años, la rápida adopción de soluciones digitales ha intensificado la competencia, ya que las fintechs suelen ofrecer servicios más ágiles y accesibles, presionando a las instituciones tradicionales para que modernicen sus operaciones. Las barreras de salida, tales como la inversión en infraestructura y las regulaciones, son considerables, lo que contribuye a una competencia sostenida dentro de la industria.

Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es alto debido a la abundancia de opciones en el mercado. Los consumidores pueden elegir entre una gran variedad de servicios financieros, tanto de entidades tradicionales como de nuevas fintechs, lo que facilita la comparación de precios y condiciones. Además, los usuarios más jóvenes prefieren plataformas rápidas y accesibles, lo que obliga a las empresas a mejorar continuamente sus servicios para retener a sus clientes.

Poder de negociación de los proveedores

En la industria financiera argentina, el poder de negociación de los proveedores es moderado. Los proveedores clave incluyen desarrolladores de software financiero, servicios de seguridad digital y plataformas de pago. La oferta en este mercado es amplia, lo que limita el poder

individual de los proveedores. Sin embargo, los costos de cambiar de proveedor pueden ser elevados, especialmente en áreas críticas como la seguridad digital y la gestión de datos.

Amenaza de nuevos entrantes

La amenaza de nuevos entrantes es moderada. Si bien las barreras regulatorias y de capital son altas, las fintechs han demostrado que es posible ingresar al mercado con modelos de negocio más ágiles y digitales, lo que reduce las barreras tradicionales. Las regulaciones en Argentina, aunque estrictas, no impiden completamente la entrada de nuevos actores, especialmente en el ámbito digital.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es alta en el sector financiero argentino, impulsada por la rápida expansión de alternativas digitales como billeteras electrónicas, criptomonedas, y aplicaciones móviles que ofrecen servicios similares a los bancos tradicionales. Estas soluciones permiten a los usuarios gestionar pagos, realizar transferencias y almacenar valor de forma digital, eliminando en muchos casos la necesidad de intermediarios tradicionales.

Cadena de valor

Actividades Primarias

Logística interna: Naranja X gestiona la recepción y distribución de productos financieros como tarjetas de crédito y débito. Esto incluye la administración de inventarios y el abastecimiento de sus más de 200 sucursales físicas en todo el país.

Operaciones: la empresa opera a través de una red de sucursales físicas y su plataforma digital. Las sucursales brindan atención personalizada, mientras que la plataforma digital ofrece apertura de cuentas, emisión de tarjetas, y préstamos online.

Logística externa: los productos y servicios de Naranja X se entregan tanto en sucursales físicas como a través de su plataforma digital, lo que permite a los usuarios acceder a ellos de manera presencial o remota.

Marketing y ventas: Naranja X promueve sus productos a través de campañas publicitarias en medios tradicionales y digitales. Las ventas se generan tanto en las sucursales como mediante la captación de clientes a través de marketing digital y redes sociales.

Servicio postventa: el servicio postventa se gestiona mediante atención presencial en sucursales y a través de canales digitales, como la app y el sitio web, brindando soporte continuo a los clientes.

Actividades de Apoyo

Infraestructura: la infraestructura de Naranja X incluye áreas como planificación estratégica, que define el crecimiento y uso de recursos; finanzas y contabilidad, para una gestión eficiente del presupuesto; y cumplimiento normativo, que asegura la alineación con las regulaciones financieras. Además, ciberseguridad y gestión de calidad protegen los datos y mejoran la experiencia del cliente.

Gestión de recursos humanos: Recursos humanos se encarga de reclutar y capacitar a personal para sucursales y áreas tecnológicas, fomentando la calidad en el servicio tanto en atención presencial como digital.

Desarrollo tecnológico: Naranja X invierte en la mejora de su plataforma digital, incorporando tecnologías como big data y ciberseguridad para optimizar la experiencia del usuario y proteger sus datos.

Compras: gestiona la adquisición de bienes y servicios, incluyendo tecnología para la operación digital, servicios de pago, y el equipamiento necesario para las sucursales físicas.

Conclusión

Las áreas que aportan mayor valor en la cadena de Naranja X son operaciones y desarrollo tecnológico, ya que fortalecen su ventaja competitiva a través de la diferenciación. Las operaciones permiten ofrecer una experiencia multicanal integrada, adaptándose a las preferencias del cliente en ambos canales (físico y digital), mientras que el desarrollo tecnológico, con inversiones en ciberseguridad y optimización digital, mejora la experiencia de usuario y refuerza la confianza en sus servicios.

Análisis FODA

Fortalezas

- **Marca consolidada:** Naranja X es una de las marcas financieras más reconocidas en Argentina, con una trayectoria de más de tres décadas, lo que le ha permitido consolidar una base de clientes sólida y confiable.
- **Amplia base de clientes:** con más de 5,5 millones de clientes activos y más de 10 millones de tarjetas emitidas, Naranja X posee una importante cuota de mercado en el país, que le permite generar ingresos recurrentes.
- **Diversificación de servicios:** la transformación digital ha permitido a Naranja X ampliar su oferta más allá de las tarjetas de crédito, incorporando productos como cuentas remuneradas, préstamos y servicios de pago digital, lo que diversifica su flujo de ingresos.
- **Presencia física y digital:** Naranja X cuenta con más de 200 sucursales en todo el país, además de su plataforma digital, lo que le permite ofrecer servicios tanto a clientes que prefieren el trato presencial como a quienes optan por canales digitales.

Oportunidades

- **Crecimiento del comercio digital:** el auge del comercio electrónico y los pagos digitales en Argentina brinda una oportunidad para que Naranja X aumente la adopción de su plataforma digital y amplíe su base de usuarios. En el primer cuatrimestre de 2024, las cuentas bancarias y digitales crecieron un 6,7%, impulsadas principalmente por jóvenes y adolescentes. En abril, existían más de 189 millones de cuentas, y del total de nuevas aperturas, el 49% correspondió a la generación Z (15 a 30 años) y el 35% a la generación Alpha (menores de 15 años).
- **Las transferencias inmediatas aumentaron un 136% interanual,** mientras que las transferencias entre cuentas bancarias y no bancarias crecieron un 148%. Los pagos con código QR experimentaron un incremento del 306%, pasando de 17,4 millones de transacciones en febrero a 21,6 millones en marzo (El Cronista, 2024)

- Incorporación de nuevas tecnologías: innovaciones como inteligencia artificial y big data ofrecen la posibilidad de mejorar la experiencia del cliente, optimizar procesos y crear productos financieros personalizados, lo que puede mejorar la eficiencia y la competitividad.
 - Inclusión financiera: a medida que se amplían los esfuerzos para bancarizar a sectores no integrados en el sistema financiero, Naranja X tiene la oportunidad de captar nuevos clientes que buscan soluciones financieras accesibles a través de plataformas digitales.
 - Alianzas estratégicas: la posibilidad de asociarse con otras fintechs o entidades tecnológicas permitiría a Naranja X acceder a nuevas tecnologías y mercados, fortaleciendo su oferta y capacidad competitiva.

Debilidades

- Altos costos operativos: mantener tanto una infraestructura física (más de 200 sucursales) como una plataforma digital genera elevados costos operativos que reducen la rentabilidad de la empresa.
- Integración incompleta de canales: la coexistencia de canales físicos y digitales no está completamente optimizada, lo que genera ineficiencias en el servicio y la atención al cliente, especialmente al atender a dos tipos de clientes con expectativas diferentes.
- Adaptación lenta a nuevas tecnologías: aunque ha avanzado en su digitalización, la integración de nuevas tecnologías ha sido más lenta en comparación con competidores fintech, lo que limita la capacidad de Naranja X para competir en un entorno digital en rápida evolución.

Amenazas

- Competencia de fintechs: las fintechs están creciendo rápidamente en Argentina, ofreciendo soluciones financieras accesibles, personalizadas y con costos más bajos. Esta competencia directa amenaza con reducir la cuota de mercado de Naranja X.
- Inestabilidad económica: la alta inflación y la devaluación de la moneda en Argentina generan un entorno económico incierto que afecta tanto a la rentabilidad como a la capacidad de los consumidores para acceder a servicios financieros.
- Cambios regulatorios: la intervención estatal y la evolución de la normativa financiera, incluyendo regulaciones sobre protección de datos y transparencia, pueden imponer costos adicionales y ajustes a las operaciones de Naranja X.
- Riesgos de ciberseguridad: a medida que crece el uso de plataformas digitales, aumenta el riesgo de ciberataques, lo que podría afectar la confianza del cliente y generar pérdidas económicas significativas si no se implementan medidas de seguridad adecuadas.

Matriz BCG

Estrellas

Plataforma digital Naranja X: la plataforma digital de Naranja X es un producto en crecimiento. Con el aumento de la adopción de servicios digitales en Argentina, la aplicación de Naranja X que permite la apertura de cuentas, pagos y solicitudes de préstamos está en una fase de expansión. El creciente uso de servicios financieros en línea, impulsado por las fintechs y el comercio electrónico, hace que este segmento sea una estrella en la matriz, con potencial de liderar el mercado a futuro si mantiene la innovación tecnológica.

Vacas lecheras

Tarjetas de crédito: las tarjetas de crédito han sido el producto central de Naranja X durante décadas y aún mantienen una cuota de mercado importante. Sin embargo, este segmento no está creciendo rápidamente debido a la saturación del mercado y la competencia con nuevos métodos de pago digital. Aunque no crecen al mismo ritmo que antes, siguen siendo una fuente de ingresos estables para la empresa.

Incógnitas

Cuentas remuneradas: las cuentas remuneradas que ofrece Naranja X tienen un alto potencial de crecimiento, dado el contexto económico y la necesidad de los consumidores de obtener rendimientos de su dinero. No obstante, aún tienen una cuota de mercado baja en comparación con otras opciones de inversión. Su éxito dependerá de la capacidad de Naranja X para competir con bancos y fintechs que ofrecen soluciones similares.

Perros

Planes de financiamiento tradicionales: los planes de financiamiento a largo plazo, con cuotas extendidas e intereses, están en declive debido a la creciente competencia de fintechs y plataformas digitales que ofrecen alternativas más flexibles y rápidas. La demanda de estos productos ha disminuido, ya que los consumidores prefieren métodos de pago con financiamiento instantáneo y menores costos. Aunque algunos clientes aún los utilizan, su crecimiento es bajo y han perdido relevancia en el mercado actual, lo que los convierte en productos menos estratégicos para Naranja X.

Marco teórico

Se desarrollan los conceptos principales a tener en cuenta para el presente reporte caso como planificación estratégica estrategias y tipos de estrategias por varios autores.

El autor cuando habla de planificación se refiere a la selección y establecimiento de las misiones y objetivos de una organización, que es necesario identificar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos y estrategias requeridos para alcanzarlos, incluyendo también el proceso de toma de decisiones (Gallardo Hernández, 2012).

En su obra *Gestión estratégica y planificación de empresas*, Da Silva describe la planificación estratégica como un proceso esencial mediante el cual las organizaciones definen sus objetivos a largo plazo y desarrollan un plan detallado para alcanzarlos. Este enfoque incluye un análisis exhaustivo tanto del entorno externo como del interno, permitiendo identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA) que afectan a la organización. Con esta información, las empresas pueden formular estrategias efectivas que optimicen su desempeño, refuercen su competitividad y contribuyan al logro de sus metas. Para Da Silva, la planificación estratégica no solo orienta las decisiones hacia un futuro claro y bien estructurado,

sino que también facilita una respuesta más ágil ante los cambios del mercado, brindando una base sólida para el éxito sostenible de la organización (Da Silva, 2016)

Steiner argumenta que la planificación estratégica está profundamente relacionada con el proceso de gestión y señala que las empresas que no implementen un sistema de planificación estratégica integral tienen altas probabilidades de experimentar un declive en el contexto actual. Esta planificación es esencial para el crecimiento de la empresa y comprende diversos componentes clave, tales como la misión, los valores éticos, las estrategias, las metas y los objetivos cuantificables, además de los lineamientos o tendencias, los procesos y la toma de decisiones (Ore y Ponce, 2020)

Michael Porter, reconocido como uno de los precursores del concepto de estrategia en la gestión empresarial, enfatiza la relevancia de establecer acciones claras que permitan a las organizaciones diferenciarse en el mercado. Según Porter, esta diferenciación no solo contribuye a la creación de valor para los clientes, sino que también es fundamental para superar a la competencia y, en consecuencia, lograr una mayor rentabilidad. Al implementar estrategias bien definidas, las empresas pueden identificar sus ventajas competitivas, optimizar sus recursos y adaptarse a las cambiantes condiciones del mercado, lo que les permite mantener una posición sólida y sostenible en su sector (Cardona 2020)

La estrategia corporativa se centra en la elaboración de planes de acción que establecen en qué sectores y regiones es más adecuado invertir recursos. Este proceso implica definir el modelo de negocio, promover el crecimiento sostenible, generar valor para los clientes y aumentar tanto la competitividad como la rentabilidad de la organización. Los gerentes desempeñan un papel crucial en la identificación de nuevas oportunidades para la asignación de recursos, la mitigación de amenazas externas y la optimización del rendimiento general de la empresa.

Además, es fundamental que los líderes empresariales estén en un estado de alerta constante ante los cambios en el entorno, ya que la adaptación a las transformaciones del mercado es clave para el éxito a largo plazo. La identificación de estrategias efectivas no solo permite a las empresas cumplir con sus objetivos, sino que también les ayuda a anticipar y responder proactivamente a los desafíos que puedan surgir. En un mundo empresarial en constante evolución, la capacidad de innovar y ajustarse a las condiciones cambiantes es esencial para mantener la relevancia y asegurar

el crecimiento continuo. Las estrategias corporativas son crecimiento, estabilidad y renovación (Jones & George, 2004).

La estrategia corporativa se encarga de determinar en qué líneas de negocio opera en el mercado la empresa o desea expandirse. Esta estrategia se subdivide en tres categorías:

Estrategia de crecimiento, que busca aumentar la participación en el mercado y las ventas a través de la expansión a nuevos mercados, el desarrollo de nuevos productos o la adquisición de otras compañías.

Estrategia de estabilidad, que se centra en mantener la posición actual de la empresa, minimizando riesgos y optimizando la eficiencia operativa, especialmente en mercados saturados o inestables.

Estrategia de renovación, que implica reestructurar la empresa para mejorar su desempeño, a menudo mediante la innovación o una revisión del modelo de negocio, y resulta crucial cuando la organización enfrenta desafíos de rendimiento (Robbins y Coulter, 2014).

Se tendrán en cuenta los conceptos propuestos por Hernández y Porter para llevar adelante el reporte de caso ya que llevara adelante una estrategia de crecimiento enfocada en mejorar los servicios enfocada en los clientes.

Diagnóstico y discusión

Naranja X presenta revela tanto fortalezas como debilidades en su operativa y su entorno competitivo. Entre sus fortalezas, la marca consolidada y una amplia base de más de 5,5 millones de clientes activos destacan, junto con la diversificación de servicios, que ha sido impulsada por la transformación digital y que ahora incluye productos como cuentas remuneradas y préstamos. Además, su presencia tanto física, con más de 200 sucursales, como digital le permite atender a distintos segmentos de clientes. Sin embargo, enfrenta debilidades significativas, como altos costos operativos y una integración incompleta de sus canales físicos y digitales, lo que genera ineficiencias en el servicio, se observa quejas de ellos usuarios sobre la plataforma. A pesar de su trayectoria, Naranja X ha mostrado una adaptación lenta a nuevas tecnologías en comparación con competidores más ágiles. En cuanto a oportunidades, el crecimiento del comercio digital y la inclusión financiera ofrecen un panorama alentador, así como la posibilidad de alianzas estratégicas

que podrían fortalecer su capacidad competitiva. No obstante, la empresa también se enfrenta a amenazas considerables, como la competencia de fintechs emergentes, la inestabilidad económica del país, cambios regulatorios que podrían incrementar sus costos operativos y los riesgos asociados a la ciberseguridad, que podrían afectar la confianza del cliente. El principal problema de Naranja X radica en la pérdida de rentabilidad y la ineficiencia operativa debido a la falta de integración efectiva entre sus canales físicos y digitales. Esta situación se origina por varias causas: la duplicidad de infraestructuras que genera altos costos operativos, la diversidad de su base de clientes que obliga a mantener estrategias diferenciadas, la creciente competencia de fintechs que ofrecen servicios más rápidos y económicos, y una adaptación lenta a nuevas tecnologías que impide la optimización de procesos internos. Como consecuencia, Naranja X enfrenta una reducción de rentabilidad, lo que limita su capacidad de inversión en innovación, y una pérdida de clientes que prefieren las plataformas fintech más eficientes. En este contexto, la empresa mantiene una amplia red de más de 200 sucursales y una plataforma digital que ofrece diversos productos financieros. Sin embargo, esta dualidad ha complicado la implementación de una estrategia integrada para atender a ambos segmentos de clientes. Ante estos desafíos, se propone una planificación estratégica para aumentar la rentabilidad de la empresa a través de la captación de nuevos clientes e incentivar a los clientes actuales a utilizar las plataformas en la empresa así puede mejorar el servicio adaptando a los requerimientos de los clientes, ya aprovechar la oportunidad del incremento del comercio digital, el auge del comercio electrónico y los pagos digitales en Argentina brinda una oportunidad para que Naranja X aumente la adopción de su plataforma digital y amplíe su base de usuarios. En el primer cuatrimestre de 2024, las cuentas bancarias y digitales crecieron un 6,7%, impulsadas principalmente por jóvenes y adolescentes. En abril, existían más de 189 millones de cuentas, y del total de nuevas aperturas, el 49% correspondió a la generación Z (15 a 30 años) y el 35% a la generación Alpha (menores de 15 años).

Propuesta

Se desarrollará una planificación estratégica para la empresa Naranja X desarrollando una estrategia de crecimiento realizando mejoras en su plataforma para captar más clientes y atraer a los clientes actuales de las sucursales físicas que no usan la plataforma virtual y realizar mejoras en los servicios centrándose en las necesidades de los usuarios con objetivo es aumentar la rentabilidad de la empresa.

Objetivo general:

Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 15% a diciembre 2026, aprovechando la oportunidad del contexto, hay una demanda exponencial creciente entre los jóvenes que se están incorporando al sistema financiero además de los clientes actuales que no usan la plataforma de la empresa.

Justificación:

Con esta planificación se buscará aumentar la cantidad de clientes actuales que comiencen a utilizar los servicios ofrecidos por la plataforma virtual de la empresa además de atraer a un nuevo segmento los jóvenes 16 y 21 años que se evidencia que aumentó el uso de este segmento el uso de billetera virtuales. En el primer cuatrimestre de 2024, las cuentas bancarias y digitales crecieron un 6,7%, impulsadas principalmente por jóvenes y adolescentes. En abril, existían más de 189 millones de cuentas, y del total de nuevas aperturas, el 49% correspondió a la generación Z (15 a 30 años) y el 35% a la generación Alpha (menores de 15 años).

Las transferencias inmediatas aumentaron un 136% interanual, mientras que las transferencias entre cuentas bancarias y no bancarias crecieron un 148%. Los pagos con código QR experimentaron un incremento del 306%, pasando de 17,4 millones de transacciones en febrero a 21,6 millones en marzo (El Cronista, 2024)

Objetivos específicos

- Incrementar la cantidad clientes en un 20% a diciembre 2026 teniendo en cuenta el número de billeteras virtuales activas que tenía la empresa en diciembre de 2026, a través de estrategias de marketing.

Evidencia en el balance la empresa tiene poco crecimiento en cuanto la captación de nuevos clientes por eso mediante estos objetivos se busca captar nuevos clientes que utilicen la billetera

como también los clientes actuales. Las transferencias inmediatas aumentaron un 136% interanual, mientras que las transferencias entre cuentas bancarias y no bancarias crecieron un 148%. Los pagos con código QR experimentaron un incremento del 306%, pasando de 17,4 millones de transacciones en febrero a 21,6 millones en marzo (El Cronista, 2024)

- Aumentar la satisfacción del cliente en un 30% a diciembre 2025 a través de mejoras en la plataforma realizando actualizaciones regulares y soporte técnico eficiente.

Se evidencia en las redes sociales de la empresa el malestar de algunos usuarios por fallas en su plataforma o tardanza en algunos movimientos de la plataforma con se busca mejorar la situación de la plataforma para poder incrementar y reducir los reclamos de los clientes actuales y mejorar el servicio para poder incrementar la satisfacción. Las actualizaciones tienen como fin optimizar la experiencia del usuario y responder a las expectativas de los clientes. Con estas medidas, se busca atender las quejas actuales y elevar los niveles de satisfacción y lealtad de los clientes

- Reducir errores en las operaciones en un 25% para marzo 2026, a través de tecnologías de automatización a un 25% para agosto del 2026.

Este objetivo es fundamental para Tarjeta Naranja, ya que la reducción de errores operativos mediante la implementación de tecnologías de automatización contribuirá a mejorar la eficiencia y precisión en sus procesos. Los errores en las operaciones pueden afectar la experiencia del usuario, incrementar los costos por correcciones y reducir la confiabilidad de la plataforma. Al automatizar tareas críticas, Tarjeta Naranja no solo optimiza sus operaciones, sino que también minimiza el riesgo de fallos y asegura una mayor calidad en el servicio. Alcanzar este objetivo para agosto de 2026 refuerza el compromiso de la empresa con la excelencia operativa, aumentando la satisfacción del cliente y fortaleciendo su posición.

- Profesionalizar al 100% de los empleados en nuevas tecnologías y atención al cliente para septiembre 2025.

Este objetivo es crucial para Tarjeta Naranja, ya que profesionalizar al 100% de sus empleados en nuevas tecnologías y atención al cliente para septiembre de 2025 no solo aumenta la eficiencia operativa, sino que también fortalece la calidad del servicio al cliente, un factor clave en la fidelización en el sector financiero. La capacitación en nuevas tecnologías permite a los

empleados adaptarse a sistemas y herramientas digitales avanzadas, mejorando su capacidad para resolver problemas y optimizando la experiencia del cliente. Además, una formación integral en atención al cliente asegura que los empleados puedan responder eficazmente a las necesidades y expectativas de los usuarios (Napsee,2023)

Alcance:

Contenido: las áreas que estarán involucradas en esta planificación estratégica es el área comercial el área de operaciones y el área de Recursos Humanos como el área de marketing.

Geográfica: a nivel país

Temporal: 2 años a diciembre 2026

Planes de acción

Planes de acción 1: incrementar la cantidad clientes en un 20% a diciembre 2026 teniendo en cuenta el número de billeteras virtuales activas que tenía la empresa en diciembre de 2023, a través de estrategias de marketing.

Para captar nuevos clientes de manera efectiva, el primer paso será establecer una base de suscriptores sólida y confiable, mediante la oferta de beneficios especialmente diseñada para atraer y motivar a los interesados en suscribirse a la tarjeta. Para lograrlo, se implementarán diversas estrategias, tales como promociones exclusivas, contenido de valor específico para cada segmento, concursos interactivos y sorteos atractivos que resalten los beneficios de la tarjeta. Estas tácticas no solo captarán la atención, sino que también generarán una conexión directa y positiva con la marca, incentivando una suscripción efectiva.

Una vez que los interesados se registren, recibirán una serie de correos de bienvenida personalizados que seguirán un esquema progresivo. En un primer mensaje, se agradecerá al cliente por su suscripción, introduciendo la esencia y valores de la marca. Luego, se ofrecerán promociones y beneficios iniciales adaptados a cada suscriptor, personalizando los mensajes con su nombre y datos de interés para hacer la experiencia más cercana y personalizada, lo que contribuye a reforzar el vínculo con la marca desde el inicio.

A continuación, se desplegarán campañas de correo electrónico altamente segmentadas, basadas en criterios específicos como la demografía del cliente, su comportamiento de compra y sus preferencias personales. Este enfoque permitirá no solo captar el interés, sino también guiar a

los suscriptores a través de un recorrido personalizado que los acerque cada vez más a la adhesión definitiva de la tarjeta. Para maximizar la efectividad de estas campañas, se implementarán pruebas, en las cuales se probarán distintas versiones de elementos como asuntos de los correos, llamados a la acción, diseño visual y contenido, evaluando cuáles generan las mejores tasas de apertura y conversión. Esta técnica de experimentación contribuirá a identificar las combinaciones más efectivas.

Además, se realizará un seguimiento continuo y detallado del rendimiento de estas campañas, analizando métricas clave como la tasa de clics, tasa de conversión y el feedback de los suscriptores. Este proceso de monitoreo permitirá ajustar y optimizar las estrategias y tácticas, incrementando la captación de nuevos clientes y, a la vez, fortaleciendo su lealtad a largo plazo. La estrategia seguirá un esquema de implementación por fases, se desarrollarán dos campañas, donde se evaluarán los resultados del ciclo anterior y se harán los ajustes necesarios para perfeccionar el proceso de captación de clientes.

Tabla 1: Plan de acción 1

Detalle Plan de Acción 1	Tiempo		Área	Recursos Físicos	Recursos Económico	Observación
	Inicio	Fin				
Establecer una base de suscriptores	ene-25	ene-25	Analista Marketing	Sistema	\$ 4,400,000	sueldo mensual
implementar diversas estrategias	ene-25	ene-25	Analista Marketing	Sistema		
Desplegar campañas de correo electrónico segmentadas	feb-25	dic-25	Analista Marketing	Sistema	\$ 4,400,000	sueldo mensual
seguimiento continuo	dic-25	dic-26	Analista Marketing	Sistema	\$ 1,760,000	sueldo mensual

Elaboración propia

Plan de acción 2: Aumentar la satisfacción del cliente en un 30% a diciembre 2025 y reducir errores en las operaciones en un 25% para marzo 2026, a través de tecnologías de automatización a un 25% para agosto del 2026.

El propósito principal de este plan de acción es incrementar la satisfacción del cliente y disminuir los errores en las operaciones mediante un enfoque integral de optimización. Para ello, el plan se compone de diversas etapas diseñadas para recoger, analizar y aplicar mejoras de manera sistemática. Inicialmente, se realizarán encuestas detalladas y se utilizarán herramientas de análisis especializadas para recabar información sobre la experiencia actual del cliente. Estas encuestas y herramientas ayudarán a identificar de manera precisa las percepciones, dificultades y expectativas de los usuarios en su interacción con los productos o servicios. La información recopilada se analizará a fondo con el objetivo de detectar áreas clave donde se necesiten mejoras.

Una vez concluido el análisis de datos, se elaborará un informe completo que resumirá los hallazgos y servirá como base para diseñar los próximos pasos. Este informe no solo identificará los problemas detectados, sino que también propondrá recomendaciones concretas para mejorar cada aspecto relevante. Además, se priorizarán las áreas de mejora en función de su impacto en la experiencia del cliente. Luego se crearán prototipos de las nuevas interfaces y funcionalidades mediante herramientas de diseño avanzado. Estos prototipos, que representarán una versión preliminar de las mejoras, se someterán a pruebas con usuarios reales para validar su efectividad. Durante las pruebas, se recopilarán comentarios y sugerencias directas de los usuarios, lo que permitirá realizar ajustes y perfeccionamientos adicionales en los prototipos. Esta etapa es crucial para asegurar que los cambios satisfagan las necesidades y expectativas del cliente antes de implementarlos de manera definitiva. Tras ajustar los prototipos en función de la retroalimentación recibida, se procederá con el desarrollo y codificación de las mejoras en las plataformas. Una vez implementadas, se llevarán a cabo pruebas exhaustivas en todos los entornos operativos para garantizar el correcto funcionamiento y la compatibilidad de todas las funciones. Estas pruebas permitirán detectar y corregir posibles fallos técnicos antes del lanzamiento final. Para garantizar que el personal esté completamente familiarizado con las nuevas herramientas y procesos, se organizarán sesiones de capacitación a través de plataformas. Estas sesiones incluirán tanto aspectos técnicos como prácticos, asegurando una comprensión total de las mejoras introducidas. Además, se desarrollarán campañas informativas dirigidas a los clientes para educarlos sobre las actualizaciones y explicar cómo estas mejoras impactarán positivamente en su experiencia.

Finalmente, una vez implementadas todas las mejoras, se realizarán seguimientos periódicos y encuestas para evaluar la efectividad de las capacitaciones y medir la satisfacción del cliente. Este proceso de evaluación continua permitirá ajustar y optimizar las mejoras a lo largo del tiempo, asegurando así un incremento sostenido en la calidad de la experiencia del cliente.

Tabla 2: Plan de acción 2

Detalle	Tiempo		Área	Recursos Físicos	Recursos Económico	Observación
	Inicio	Fin				
Recolección y análisis de datos	ene-25	ene-25	IT	Sistema	\$ 3,800,000	sueldo mensual
Generación de un informe detallado y propuestas de optimización	ene-25	ene-25	IT	Sistema		
Desarrollo de prototipos y pruebas de usuario	feb-25	abr-25	IT	Sistema	\$ 8,800,000	
Implementación técnica y pruebas exhaustivas	may-25	ago-26	IT	Sistema	\$ 8,800,000	
Capacitación y campañas informativas	may-25	sep-25	IT	Sistema	4300000	Sueldo mensual mas publicidad
Seguimiento y evaluación de resultados	oct-25	ago-26	IT	Sistema	\$ 1,900,000	sueldo mensual

Elaboración propia

Plan de acción 3: Profesionalizar al 100% de los empleados de ventas en nuevas tecnologías y atención al cliente para septiembre 2025.

Se realizará una capacitación al personal sobre las nuevas tecnologías para poder mejorar la atención al cliente se comenzará analizando el diagnóstico de las competencias y las necesidades de la organización así poder diseñar un programa de capacitación que pueda responder a las necesidades que tiene la empresa actualmente como también prevenir en este caso posibles errores.

Se realizará la capacitación a cargo de Recursos Humanos se realizará la capacitación por grupo para no interrumpir las actividades que se realizan en la empresa, Esta capacitación tendrá una duración de 3 meses y tendrá un control hasta septiembre del año 2026 dónde se va a buscar analizar los resultados y realizar cambios si es necesario.

Tabla 3: Plan de acción 3

Detalle	Tiempo		Área	Recursos Físicos	Recursos Económico	Observación
	Inicio	Fin				
Diagnóstico de competencias y necesidades	ene-25	ene-25	Analista RRHH	Sistema	\$ 2,200,000	sueldo mensual
Diseño del Programa de Capacitación	ene-25	ene-25	Analista RRHH	Sistema		
Implementación del Programa de Capacitación	feb-25	may-25	Analista RRHH	Sistema	\$ 18,800,000	
Pruebas de competencia y retroalimentación	may-25	sep-26	Analista RRHH	Sistema	\$ 1,540,000	sueldo mensual

Elaboración propia

Tabla 6: Flujo de caja

Flujo de Fondos				
Años del proyecto	0	2024	2025	2026
INGRESOS				
Por servicios		\$1,191,674,159.23	\$1,882,845,171.59	\$2,622,803,324.02
Ingresos por Plan de acción 1		\$ 13,108,415.75	\$ 207,112,968.87	\$ 262,280,332.40
Ingresos por Plan de acción 2		\$ 71,500,449.55	\$ 112,970,710.30	\$ 157,368,199.44
Ingresos por plan de acción 3		\$ 14,300,089.91	\$ 22,594,142.06	\$ 31,473,639.89
Total de ingresos		\$1,290,583,114.45	\$2,225,522,992.82	\$3,073,925,495.75
EGRESOS				
Costo Por servicios		-\$ 473,664,930.87	-\$ 748,390,590.77	\$1,042,508,092.94
Gastos Operativos		-\$ 480,478,039.71	-\$ 759,155,302.74	\$1,057,503,336.72
Egresos por plan de acción 1			-\$ 79,252,800.00	-\$ 29,420,160.00
Egresos por plan de acción 2			-\$ 88,322,000.00	-\$ 21,173,600.00
Egresos por plan de acción 3			-\$ 47,810,800.00	\$ 0.00
TOTAL DE EGRESOS		-\$ 954,142,970.58	\$1,722,931,493.51	\$2,150,605,189.66
UTILIDAD BRUTA		\$ 336,440,143.87	\$ 502,591,499.30	\$ 923,320,306.09
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		-\$ 117,754,050.35	-\$ 175,907,024.76	-\$ 323,162,107.13
Depreciacion		-	-	-
Inversion	-\$35,000,000.00			
Valor de desecho				-
Capital de trabajo	-\$ 3,984,233.33			\$ 3,984,233.33
UTILIDAD NETA	-\$38,984,233.33	\$ 218,686,093.52	\$ 326,684,474.55	\$ 604,142,432.29

Elaboración Propia

Indicadores financieros:

Tabla 7: Indicadores financieros

VAN	\$ 238,085,036.39
TIR	86%

Elaboración Propia

Tabla 8:Roí

ROI	
Beneficios	\$ 892,708,948.18
Costos	\$ 304,963,593.33
ROI	193%

Elaboración Propia

Analizando el flujo de caja se obtuvo los siguientes indicadores financieros que indica que la propuesta es rentable al mostrar un pan positivo nos indica que se recomienda el proyecto porque se recupera la inversión con la tasa exigencia que es 39% que representa la tasa de un plazo fijo tradicional y además obtiene un excedente y la tasa interna de retorno indica que se puede exigir al proyecto hasta un 86% además el roí indica que se genera por cada peso invertido es \$1,93

Conclusión y recomendaciones

Luego de haber realizado los análisis y a ver identificado las debilidades de la empresa como las oportunidades que se presentan, se propone una planificación estratégica para aumentar la rentabilidad de la empresa a través de la captación de nuevos clientes e incentivar a los clientes actuales a utilizar las plataformas en la empresa así puede mejorar el servicio adaptando a los requerimientos de los clientes, y aprovechar la oportunidad del incremento del comercio digital, el auge del comercio electrónico y los pagos digitales en Argentina brinda una oportunidad para que Naranja X aumente la adopción de su plataforma digital y amplíe su base de usuarios, se evidencia en el primer cuatrimestre de 2024, las cuentas bancarias y digitales crecieron un 6,7%, impulsadas principalmente por jóvenes y adolescentes. En abril, existían más de 189 millones de cuentas, y del total de nuevas aperturas, el 49% correspondió a la generación Z (15 a 30 años) y el 35% a la generación Alpha (menores de 15 años). Desarrollando una estrategia de crecimiento realizando mejoras en su plataforma para captar más clientes y atraer a los clientes actuales de las sucursales físicas que no usan la plataforma virtual y realizar mejorar en los servicios centrándose en las necesidades de los usuarios.

Con esta propuesta se logra aumentar la rentabilidad de la empresa a través del incremento de los ingresos, favorecido por el incremento de la cantidad clientes a través de estrategias de marketing, se logra el aumento de la satisfacción del cliente a través de mejoras en la plataforma

realizando actualizaciones regulares y soporte técnico eficiente. También se logra reducir errores en las operaciones a través de tecnologías de automatización es fundamental para la empresa, ya que la reducción de errores operativos mediante la implementación de tecnologías de automatización contribuirá a mejorar la eficiencia y precisión en sus procesos. Los errores en las operaciones pueden afectar la experiencia del usuario, incrementar los costos por correcciones y reducir la confiabilidad de la plataforma. Al automatizar tareas críticas no solo optimiza sus operaciones, sino que también minimiza el riesgo de fallos y asegura una mayor calidad en el servicio, además se busca profesionalizar a los empleados en nuevas tecnologías y atención al cliente, es crucial ya que profesionalizar en nuevas tecnologías y atención al cliente no solo aumenta la eficiencia operativa, sino que también fortalece la calidad del servicio al cliente, un factor clave en la fidelización en el sector financiero. La capacitación en nuevas tecnologías permite a los empleados adaptarse a sistemas y herramientas digitales avanzadas, mejorando su capacidad para resolver problemas y optimizando la experiencia del cliente. A través del flujo de caja desarrollado con la propuesta se determinó que la propuesta es viable al tener un VAN positivo indica que se recupera la inversión y se obtiene un excedente además la tasa interna de retorno indica que se puede exigir más al proyecto que la tasa mínima deseada.

Para mejorar el control de la planificación se recomienda a la empresa el desarrollo de un cuadro mando integral para realizar el control desde las cuatro perspectivas así poder detectar desvíos y realizar los cambios correspondientes para lograr los objetivos establecidos, Lisa también puede aprovechar el aumento del interés de la generación de jóvenes para implementar nuevos servicios que brinda la opción de invertir, así ser más competitivos, realizar distintas capacitaciones para atraer a los jóvenes a conocer los servicios actuales como lo nuevo servicio que se pueden incorporar de acuerdo a la necesidad de mercado, realizar alianzas con más comercios para brindar mayores promociones, seguir invirtiendo en nueva tecnología para adaptarse a las nuevas exigencias de los usuarios y captar nuevos segmentos.

Referencias

Accenture. (s.f.). BBVA: Banking on a bold new future. Accenture.
<https://www.accenture.com/us-en/case-studies/banking/bbva-banking-bold-new-future>

Aloo. (2024). *Sucursales Tarjeta Naranja en CABA: Encuentra la más cercana.*
https://aloo.com.ar/tarjeta/sucursales-tarjeta-naranja-caba/?expand_article=1

Ámbito. (2023). *Naranja X renueva sus más de 10 millones de tarjetas y revela en qué gastan sus clientes.* <https://www.ambito.com/negocios/inclusion-financiera/naranja-x-renueva-sus-mas-10-millones-tarjetas-y-revela-que-gastan-sus-clientes-n5547677>

ING. (2016). *ING strategy update: Accelerating Think Forward.*
<https://www.ing.com/Newsroom/News/Press-releases/ING-strategy-update-Accelerating-Think-Forward.htm>

(Napse,2023). Unified Commerce: el 73% de los consumidores consideran la experiencia del cliente como un factor importante en su decisión de compra. Recuperado de: <https://napse.global/prensa/unified-commerce-el-73-de-los-consumidores-consideran-la-experiencia-del-cliente-como-un-factor-importante-en-su-decision-de-compra/>

(Da Silva, 2016). Gestión estratégica y planificación de empresas.

(Gallardo Hernández, 2012).Administracion estrategica de la vision a la ejecucion. Mexico. Alfaomega.

(Cardona 2020) La estrategia en las organizaciones y los límites desde la perspectiva social y humana. Revista Científica Anfibios.

(Ore y Ponce, 2020).Planeamiento estratégico como instrumento de gestión en las empresas.Revista Pakamuros.

