

Trabajo Final

Universidad Siglo 21

Alumno: *Tomás Novillo Saravia*

Legajo: *ADM 621*

Empresa: *Tarjeta Naranja S.A.*

Proyecto:

Programa de Fidelización de Clientes.

Resumen Ejecutivo

Resumen ejecutivo

El presente Trabajo Final de Grado consiste en el diseño de una propuesta de fidelización de clientes para Tarjeta Naranja.

Para comprender la realidad de la empresa y diseñar un programa que se adapte a la realidad de la compañía se realizaron las siguientes descripciones y análisis:

Sobre el sector Tarjetas de crédito:

- ✓ Descripción del negocio y dinámica del sector
- ✓ Descripción de las características dominantes de la industria.
- ✓ Análisis de fuerzas competitivas operantes en el sector y valoración de la intensidad de cada una.
- ✓ Identificación y descripción de las fuerzas de cambio en la industria y descripción del impacto que tendrían.
- ✓ Descripción de los factores que determinan el éxito o el fracaso competitivo en el sector.
- ✓ Valoración de los competidores que se encuentran en las posiciones competitivas más poderosas/ débiles.
- ✓ Análisis del atractivo del negocio en términos de sus prospectos para un rendimiento superior al promedio.

Sobre la empresa:

- ✓ Historia de la empresa.
- ✓ Descripción de la Misión, Objetivos, Valores enunciados por la compañía.
- ✓ Descripción del Organigrama.
- ✓ Análisis del funcionamiento de la estrategia actual de la compañía.
- ✓ Identificación de las fortalezas y debilidades de la compañía, sus oportunidades y amenazas.
- ✓ Análisis de los precios y costos de la empresa y su competitividad.
- ✓ Análisis de la posición competitiva en relación con la de sus rivales.
- ✓ Análisis de cartera de clientes.
- ✓ Relevamiento de acciones existentes de retención de clientes.
- ✓ Detección de todos los puntos de contacto con el cliente.
- ✓ Análisis de la opinión de los clientes sobre la calidad del servicio.

En base a la información relevada en los puntos anteriores se realizó una segmentación de la cartera de clientes y se los caracterizó en relación a su situación económica y comportamiento de uso del producto.

Posteriormente se fijaron objetivos de retención para cada segmento y se propusieron 4 programas para cumplir con las metas fijadas, a saber:

- ✓ Programa Subasta de Puntos
- ✓ Programa Administración de Bajas
- ✓ Programa Atención Especial a Mejores Clientes
- ✓ Programa CRM

Para cada uno de estos programas se realizó el respectivo diseño de la mecánica del mismo, se describió cuál sería la participación del cliente de ser necesaria, se definieron los procesos administrativos necesarios para su administración, se detallaron las actividades necesarias para su implementación y se realizó el análisis económico pertinente para determinar su viabilidad.

Finalmente se exponen las conclusiones del trabajo donde se destacan no sólo las proyecciones en caso de implementarse el programa, sino también una serie de mejoras que la empresa podría adoptar, surgidas a partir del análisis realizado en este trabajo.

ÍNDICE

Índice

Introducción	7
Tema, Objetivo general y específico	9
Metodología	11
Marco teórico	13
Modelo Análisis del sector de A. Thompson y A.J Strikland	14
Modelo de análisis interno de la empresa, A. Thompson y A.J. Strikland	16
Sobre Retención de clientes.	17
Sobre el impacto en las distintas áreas para lograr la implementación del programa	23
Sobre el análisis de los flujos del proyecto	24
Análisis del sector	28
-Definición del sector	29
-Descripción del negocio y la dinámica del sector	29
-Descripción gráfica del sector	30
-Aplicación del modelo de 7 preguntas Thompson y Strikland para el análisis del sector.	31
Análisis interno	43
-Historia de la empresa	44
-Misión, Objetivos, Valores	45
-Estructura Organigrama	45
-Aplicación del modelo de 4 preguntas Thompson y Strikland para el análisis interno	48
-Análisis de la cartera de clientes	54
- Relevamiento de acciones existentes de retención de clientes	58
-La opinión de los clientes	65
Programa de fidelización de clientes propuesto	70
-Propuesta de programa de fidelización	71
-Descripción del programa de fidelización	71
-Propuesta de segmentación de clientes	72
-Resumen de la fidelización de clientes	
-Propuesta de objetivos de retención para cada segmento	78
-Descripción de subprogramas de fidelización de clientes	83
- Programa Subasta de Puntos	91
- Programa CRM	95
- Programa Administración de Bajas	98
- Programa Atención Especial a Mejores Clientes	100
Conclusiones	105
Bibliografía	108
Otras fuentes de Información	109
Anexos	110

INTRODUCCIÓN

Introducción

El contexto comercial actual se caracteriza por una competencia extrema. Esto es así, tanto por el número cada vez mayor de competidores que acuden al mercado, cuanto por la creciente oferta y homogenización de productos. En esta situación, la empresa moderna está obligada a hacer un esfuerzo por diferenciarse de la competencia, para ser la elegida.

En los tiempos que corren, captar un nuevo cliente puede resultar más caro que retener al que ya lo es. Es por ello que las empresas están haciendo especial hincapié en establecer una mayor interacción con sus consumidores, manteniendo relaciones personalizadas con ellos, que les permitan conocer sus gustos y preferencias para, de esta forma, hacerles llegar ofertas que puedan satisfacer sus necesidades.

En la actualidad las empresas sólo pueden comercializar productos y servicios de máxima calidad a precios competitivos. No se puede fidelizar a un cliente insatisfecho.

Todas las empresas necesitan captar nuevos clientes y retener los captados. Para convertir un cliente inconstante en uno fiel es preciso ofrecerle reconocimiento y recompensas.

En base a esta situación, a lo largo del presente trabajo se propondrá un programa que busque mejorar la relación con los clientes, reteniendo a los mejores y potenciando el consumo del total de crédito otorgado de quienes menos consumen, con el objetivo de mejorar el perfil de consumo de la cartera de clientes de Tarjeta Naranja S.A. Para lograrlo se analizará la situación competitiva de la empresa en relación con la competencia, el mercado, y el contexto general actual de negocios.

También se analizarán las fortalezas y debilidades de la empresa para conocer cuales son los aspectos que se deben reforzar o explotar para cumplir con el objetivo. A su vez se describirá el modelo y la dinámica del sector y del negocio.

Finalmente se estudiará el perfil de la cartera de clientes para luego proponer un programa de acciones que permita lograr el objetivo inicial.

OBJETIVOS

Tema:

Formulación de un programa de fidelización y análisis del impacto operacional y económico en la empresa.

Objetivo general:

Desarrollar un programa para la retención de clientes, que sea económicamente viable, analizando su impacto en la estructura de Tarjeta Naranja.

Objetivos específicos:

A) Desarrollar un programa de retención clientes que en 3 años que permita:

1- Lograr que los segmentos de la cartera de clientes que menos consumen, incrementen su consumo en un 14%.

2- Disminuir a cero las bajas de clientes de la empresa, exceptuando las bajas por defunción o morosidad.

3- Asegurar que los segmentos de la cartera de clientes de mayor consumo sigan generando por lo menos el 50% de la facturación de la empresa.

4- Lograr que 80% de la cartera de clientes consuma de productos de la empresa.

5- Lograr que 60% de la cartera consuma más del 70% de su crédito otorgado.

B) Analizar el impacto operativo de dicho programa en las estructuras de la organización.

C) Evaluar el flujo de fondos del proyecto.

METODOLOGÍA

Como recursos para la recolección de información, tanto para establecer el marco contextual como para realizar el desarrollo del proyecto se han utilizado las siguientes técnicas:

Recolección de datos mediante fuentes de investigación primaria:

Entrevista formal no estructurada: es un mecanismo de recolección de datos que ofrece gran libertad de trabajo, permitiendo formular preguntas y respuestas de forma similar a una conversación, a personal de la organización de distintos niveles jerárquicos. La misma persigue que cada entrevistado exprese libremente sus opiniones y creencias del objeto de estudio en base a una guía de preguntas.

Observación Simple: esta herramienta de trabajo de campo resulta útil y viable ya que se trata de conocer hechos y situaciones que de algún modo tienen cierto carácter público.

Recolección de datos mediante fuentes de información secundarias internas:

Se recurrirá a investigaciones y estudios previos realizados por la empresa, así como a registros que proporcionen información sobre distintos puntos de interés.

Recolección de datos mediante fuentes de información secundarias externas:

Revisión documental o información de segunda mano: Consiste en la obtención de información expuesta en: revistas especializadas, libros o documentos públicos, como el Manual de Inducción de la Empresa, los Estados Contables Básicos, informes e investigaciones de asociaciones y entidades externas a Tarjeta Naranja (TN) como el B.C.R.A, artículos periodísticos o material bibliográfico citado en la bibliografía y otras fuentes de información expuestas al final del presente trabajo.

MARCO TEORICO

A continuación se explicarán los modelos teóricos sobre los cuales se desarrolla cada uno de los ejes de este trabajo

1) Para realizar el Análisis del sector se utilizará el Modelo de A. Thompson y A.J. Strickland que es descrito en el capítulo 3 de su libro *Administración Estratégica* (1). En este modelo los autores proponen una serie de preguntas que permiten tener una idea clara del atractivo de cualquier industria. A continuación se detallan las mismas y los aspectos más relevantes a tener en cuenta para el análisis de cada una de ellas:

- ¿Cuáles son las características dominantes de la industria?

Los sectores industriales difieren significativamente unos de otros respecto de:

- Volumen de ventas
- Crecimiento del mercado
- Nivel de rivalidad competitiva
- Integración vertical de los participantes
- Rapidez y cambio tecnológico
- Estandarización o diferenciación de la oferta

- ¿Cuáles son las fuerzas competitivas operantes en la industria y que tan poderosas son?

Aquí se hace referencia al modelo de análisis de rentabilidad potencial de un sector de Michael Porter (2), el cual consiste en el análisis de las siguientes variables como determinantes de la rentabilidad potencial de una industria:

- Rivalidad en entre los participantes del sector.
- Facilidad de ingreso y salida al mismo.
- Integración vertical de los clientes y proveedores y competidores.
- Poder de negociación de los proveedores y clientes.
- Probabilidad de ingreso de productos sustitutos.

(1) Thompson, Arthur JR. y Strickland, Andrew. J. III, *Administración estratégica*, 11ª edición. México D.F, McGraw Hill, 1999; Pag. 73

(2) Porter Michael - *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Edición 27, 2000 compañía editorial continental. México Pg 71

- ¿Cuáles son las fuerzas del cambio en la industria y que impacto tendrán?

Un análisis certero de las fuerzas que motivan el cambio en las industrias y sus implicancias son un requisito fundamental previo a la formulación de una estrategia.

- ¿Cuales son los factores que determinan el éxito o el fracaso competitivo?

Los factores clave de éxito, que determinan el éxito competitivo, son:

- los elementos particulares de la estrategia
- los atributos del producto
- las capacidades operativas que marcan la diferencia entre lograr pérdidas o ganancias.

- ¿Qué compañías se encuentran en las posiciones competitivas más poderosas/ débiles?

Este análisis nos permite conocer las diferencias y similitudes entre las fortalezas y debilidades de las compañías rivales.

- ¿Qué compañía es probable que tome medidas competitivas y cuáles serían estas medidas?

El estudio de los competidores permite anticipar sus acciones y preparar medidas preventivas eficaces.

- ¿Qué tan atractiva es la industria en términos de sus prospectos para un rendimiento superior al promedio?

Teniendo en cuenta si las perspectivas de rentabilidad del sector son elevadas o no, las medidas competitivas serán más o menos agresivas y los montos a invertir para la implementación de las mismas, también variarán en función a esta variable. Conocer este punto es fundamental para el éxito de cualquier estrategia.

2) Para realizar el Análisis de las capacidades competitivas internas se utilizará al igual que en el análisis del sector, el Modelo de A. Thompson y A.J. Strickland el cual es descrito en el capítulo 4 de su libro Administración Estratégica (3).

En este modelo los autores proponen una serie de preguntas las cuales nos permiten tener una idea clara de las características estratégicas y competitivas de la empresa. A continuación se detallan las mismas y los aspectos más relevantes a tener en cuenta para el análisis de cada una de ellas:

- ¿Que tan bien está funcionando la estrategia actual de la compañía?

Esta pregunta implica realizar un análisis de la estrategia teniendo en cuenta, integridad, coherencia interna, razón de ser y adecuación a la situación actual de la empresa y del entorno.

- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas?

El análisis FODA permite obtener una perspectiva general de la empresa y permite diseñar una estrategia alineada con la situación de la empresa

- ¿Los precios y costos de la compañía son competitivos?

Realizar este análisis es necesario para conocer si estos dos factores se pueden utilizar como una ventaja competitiva sostenible.

- ¿Qué tan poderosa es la posición competitiva de la compañía en relación con la de sus rivales?

Esta evaluación implica determinar si es probable que la posición de la compañía mejore o empeore, si continua con la estrategia actual y cómo ésta se adecua a los factores clave de éxito de la industria.

A través del análisis necesario para responder estas preguntas, es posible adquirir una idea de la situación actual de la empresa.

(3) Thompson, Arthur JR. y Strickland, Andrew. J. III, op. Cit., pag. 109

3) Sobre Retención de clientes

Por fidelización de clientes se entenderá retener a los clientes actuales de la empresa, con el fin de lograr por parte ellos compras repetitivas de productos en el tiempo.

Para entender la importancia de retener a los clientes de una empresa, se recurría a los conceptos de K. Douglas Hoffman y John E. G. Bateson en su libro *"Fundamentos De Marketing De Servicios"* (4).

Los autores plantean que retener al cliente significa que la empresa debe enfocar sus esfuerzos de marketing en mantener a los clientes existentes trabajando para satisfacerlos, buscando desarrollar relaciones a largo plazo entre la empresa y el cliente actual. *Ademas* sostienen que si la compañía no desarrolla acciones para mantener a los clientes actuales todos los esfuerzos de ventas por conseguir nuevos clientes pueden verse neutralizados por la pérdida de los ya conseguidos, llevando al crecimiento lento o estancamiento de la empresa.

A su vez plantean que conseguir un nuevo cliente es siempre más oneroso que vender más a los actuales.

En el capítulo 15 de su libro, Hoffman y Bateson muestran las necesidades y ventajas de fidelizar a los clientes de la organización:

Necesidades:

En este punto los autores explican que es importante retener a los clientes, porque en la actualidad la competencia se ha intensificado y las diferencias entre los competidores son mínimas, y cito: "debido a la relativa similitud entre las marcas que los clientes pueden elegir, se ha reducido enormemente el riesgo que estos corren al cambiar" (6)

Esta situación ha llevado a que las empresas utilicen un tipo de marketing llamado *Conquistador*, "estrategia que implica buscar nuevos clientes constantemente ofreciendo descuentos y rebajas, así como haciendo promociones que alienten nuevos negocios" (7). Esta estrategia sólo trae beneficios a muy corto plazo ya que éstos desaparecen cuando la competencia realiza una acción similar.

(5) Hoffman, K. Douglas y Bateson, John E. G; Fundamentos Del Marketing de Servicios, conceptos, estrategias y casos. 2ª edición, Mejiro D.F. Thomson; 2002. Pag. 383.

(6) Hoffman, K. Douglas y Bateson, John E. G; op. Cit., Pag. 386.

(7) Hoffman, K. Douglas y Bateson, John E. G; op. Cit., Pag. 388.

Finalmente también plantean otros factores que incrementan la necesidad de fidelizar a los clientes actuales, como el aumento de los costos de publicidad, el aumento de los costos de marketing y el incremento de información disponible en el mercado para que los consumidores puedan elegir.

Ventajas de la fidelización de clientes:

- Incremento de ingresos debido al aumento en la frecuencia de compra por parte de los clientes actuales.
- Los clientes se acostumbran a los procedimientos de la empresa y por consiguiente hacen menos preguntas, tienen menos problemas y hacen menos reclamos.
- Es entre tres y cinco veces más barato retener a clientes actuales.
- Cuando están satisfechos producen un efecto "boca a boca".
- Aumento de ingresos por los intereses cobrados por las cuentas por cobrar (en caso que la empresa venda a crédito).

Según los autores la retención de clientes tiene por objetivo lograr la compra repetitiva de un producto o servicio por parte del cliente, de manera continuada, por adhesión a una marca, por convencimiento, satisfacción o interés.

En definitiva, la fidelización de clientes consiste en acciones que permiten que un cliente satisfecho tenga menos motivos para elegir otra opción y **más incentivos para repetir la compra de productos.**

Algunas tácticas para retener al cliente: (8)

Hoffman y Baetson plantean algunas acciones recomendables para retener a los clientes, algunas de las cuales son sumamente complejas de administrar cuando se trata de empresas con miles o incluso millones de clientes o procesos sumamente complejos, como pueden ser aerolíneas, compañías telefónicas, bancos etc. Entre estas tácticas podemos encontrar:

(8) Hoffman, K. Douglas y Bateson, John E. G; op. Cit., pag 394.

- Tener contacto con clientes durante el tiempo que no consumen con la empresa. Algunos casos típicos son enviar tarjetas de cumpleaños, saludos para fechas especiales como fin de año, felicitaciones por éxitos personales etc.
- Vigilar el correcto funcionamiento del proceso de prestación de servicio. Inclusive la detección y reparación de fallas a tiempo puede influir positivamente sobre las percepciones del cliente.
- Enseñarle al cliente como utilizar el producto. Los clientes no tienen porqué frustrarse por no entender cómo utilizar algo. De esta forma el cliente se ahorra muchos dolores de cabeza, e inclusive daños por el mal uso del producto y la empresa se ahorra muchos reclamos.
- Estar presente cuando el cliente lo necesita, dar respuesta y solución a sus inquietudes en tiempo y forma.
- Crear relaciones de confianza, entendida como honradez, integridad o fiabilidad de la otra persona; los tres elementos básicos que los autores destacan para construir la confianza del cliente hacia la empresa son:
 - Experiencia
 - Fiabilidad
 - Preocupación por el cliente por parte del prestador de servicio.

Las estrategias planteadas en el libro para lograr este efecto son:

- Proteger la información confidencial del cliente.
- Evitar comentarios inconvenientes sobre otros clientes y competidores.
- Decir la verdad a pesar que no sea favorable para el cliente
- Ofrecerle al cliente toda la información: los pro o los contra.
- Ser cortés y considerado.
- Tomar parte activa de los eventos en la comunidad.

Programas para retener clientes

Los autores entienden por programa un conjunto de acciones organizadas con el objetivo de lograr un efecto sobre el consumidor.

Los programas que los autores destacan como de mayor éxito probado son (9):

Marketing de Relaciones: supone que el verdadero valor de un cliente es la relación a largo plazo. De esta forma, cuanto más se conoce al cliente y más datos se tienen de él, se puede ofertarle sólo lo que él consume o necesita, evitando desperdiciar recursos en generar ofertas que el cliente no quiere.

La diferencia entre un programa de relaciones con una iniciativa promocional está en el poder de la base de datos y en cómo se la usa para generar relaciones más estrechas con los clientes a lo largo del tiempo.

Una de las formas de implementar una estrategia de fidelización basada en el marketing de relaciones, es el uso de programas CRM (Customer Relationship Management), que combinan el manejo de base de datos, procesos administrativos y comerciales para potenciar la rentabilidad por cliente mediante la identificación de preferencias del mismo. Este tipo de herramientas busca aumentar el ingreso y rentabilidad al atraer nuevos clientes y aumentar su satisfacción y lealtad, permitiendo procesos de negocios más eficientes y el uso de tecnologías de más bajo costo.

El objetivo primario del CRM es obtener mayores ingresos, y no recortar costos. Las soluciones de CRM mejoran los esfuerzos de ventas y Marketing, y le permiten a las organizaciones proporcionar un mejor servicio a los clientes en busca de que los clientes compren en mayor cantidad.

Una de las ventajas del CRM es que los usuarios finales (clientes) se benefician al recibir un mejor servicio y obtienen los productos y servicios que quieren, cuando los quieren.

(9) Hoffman, K. Douglas y Bateson, John E. G; op. Cit., pag 398.

OBJETIVOS DEL CRM (10)

Los objetivos del marketing relacional y las soluciones CRM son:

- Incrementar los ingresos tanto por incremento de ventas a clientes actuales como por ventas cruzadas.
- Maximizar la información del cliente.
- Identificar nuevas oportunidades de negocio.
- Mejorar el servicio al cliente.
- Identificar los clientes potenciales que mayor beneficio generen para la empresa.
- Fidelizar al cliente, evitando que se vaya a la competencia.
- Aumentar la cuota de gasto de los clientes.

La característica fundamental del CRM es la personalización: es decir ofrecer comunicaciones y ofertas a medida para cada producto, sector y tipo de clientes. Es decir se trata de un marketing directo enfocado a clientes individuales en lugar de en medios "masivos" (TV, prensa, etc.).

Algunas acciones clásicas de CRM son:

Mailings personalizados entendido como circulares informativas que permiten:

- Informar de campañas promocionales.
- Crear sensación de importancia en las personas.
- Realizar recordatorios, agradecimientos, felicitaciones, etc.

Contactos telefónicos periódicos, estos permiten:

- Valorar los servicios prestados.
- Descubrir posibles oportunidades de mercado.
- Detectar necesidades insatisfechas.
- Mantener activa la relación con el cliente.

(10) Hoffman, K. Douglas y Bateson, John E. G; op. Cit., pag 399.

Posmarketing, técnica que subraya la importancia de mantener la relación con el cliente luego de efectuada la venta. Buscando:

- Medir la satisfacción de los clientes con el servicio.
- Hacer mejoras basadas en la retroalimentación que éste puede ofrecer.

Para lograr implementar este tipo de programas es necesario crear mecanismos formales de comunicación con el consumidor.

Administración de las deserciones: Consiste en monitorear los motivos de baja de los clientes, el cual permita mejorar el sistema de prestación del servicio. Es importante al momento que un cliente quiere desertar de la compañía, tomar acciones para evitarlo. Para ello se debe:

- Reunir información sobre el cliente.
- Proporcionar a los empleados instrucciones concretas respecto a qué se debe hacer con la información.
- Fomentar que éstos respondan sobre la misma.

Marketing de frecuencia: técnica que consiste en conseguir que un cliente aumente la frecuencia de compra a un mismo prestador, disminuyendo la compra a la competencia. En la Argentina los casos de mayor éxito y conocimiento público son los programas Aerolíneas plus (en rubro aerolíneas) y Disco-plus (en el rubro supermercados). Este tipo de programas combinan la recopilación y el uso de datos, además de la comunicación, el reconocimiento y los premios para crear relaciones duraderas.

¿Cómo funciona un Programa de frecuencia?

A) Recopilando datos de los clientes para determinar el número de veces que compra o tiene relación con la organización.

B) Estableciendo relaciones personales con los clientes. Esta comunicación debe ser interactiva, de manera que incite al usuario a responder y de ser necesario a preguntar. La comunicación personalizada le demuestra al consumidor el valor que la organización le asigna a la preferencia del cliente por la empresa.

C) Brindando recompensas significativas por elegir utilizar el servicio de la empresa. Si el cliente no valora las recompensas que su proveedor de servicio le regala, el programa se convierte en pérdida de dinero para la empresa y en una molestia para el cliente.

Programas de frecuencia más comunes (Cuadro 1):

PROGRAMA	Efecto buscado
COLECCIÓN DE PUNTOS/ TICKETS COMPRA	<ul style="list-style-type: none">- Compras repetitivas.- Fomentar en el cliente la consecución de metas.
DETALLES Y REGALOS SORPRESA	<ul style="list-style-type: none">- Sorprender y dejar una buena imagen del servicio prestado por el establecimiento.
TARJETA PRIVADA DE COMPRA	<ul style="list-style-type: none">- Facilitar el pago y financiación.- Suministrar información al establecimiento.
PROMOCIONES CONTINUAS DE OBSEQUIOS CON FINES DE "COLECCIONISMO"	<ul style="list-style-type: none">- Continuidad en la relación de compra.- Estimular el coleccionismo.
TARJETAS DE CLIENTES (VIP)	<ul style="list-style-type: none">- Proporciona una imagen de exclusividad.- Facilitar a los clientes otras ventajas o valores añadidos.

En base a lo expuesto, se puede concluir que **para hablar de fidelización debe existir una frecuencia de compra y una relación por parte del cliente con la organización, es decir la suma de "frecuencia + relación"**, es una condición necesaria para hablar de retención de la clientela.

A partir de lo expuesto también se puede inferir las características que deben tener este tipo de programas

Características de un programa de fidelización:

- Simplicidad: de fácil comprensión y participación.
- Base de datos de clientes segmentada y actualizada.
- Recompensas accesibles y alcanzables para el cliente y a la vez, variadas, atractivas, valiosas y deseables.
- Comunicación y mantenimiento de relaciones constantes con los clientes.
- El programa debe ser medible y analizable en cuanto a su evolución, en lo referente a la conducta de compra del cliente.
- Capacidad de administración y gestión.
- Rentables.
- Durables, permanentes en el tiempo.

4) Sobre el impacto en las distintas áreas para lograr la implementación del programa:

Por medio de este análisis se podrá obtener una imagen de cómo se deberá gestionar cada una de las acciones partes del programa, tanto en su implementación como en su operación.

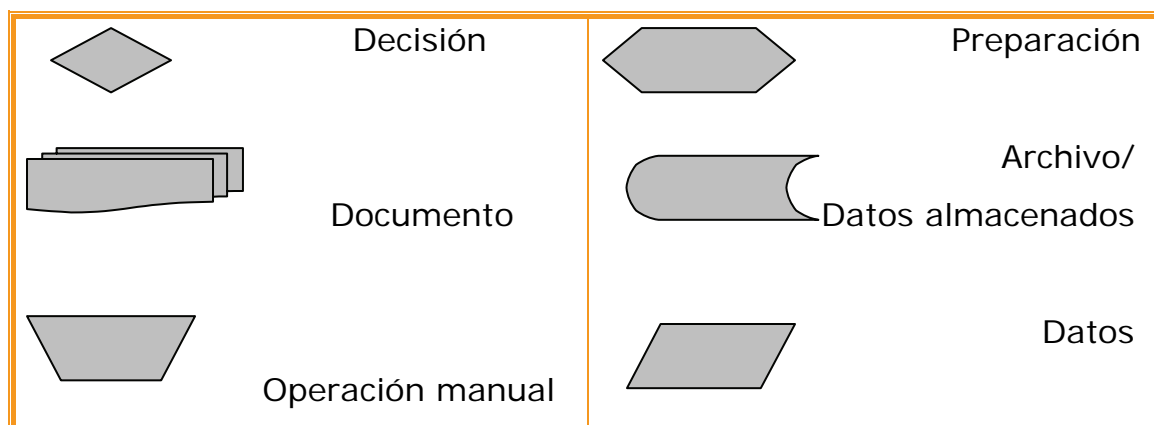
Para realizar éste análisis se utilizarán dos herramientas, el **curso-grama** y el **flujo-grama**. Con la información que se obtenga del uso de éstas se buscará conocer el impacto en cada una de las áreas que participa en la administración e implementación.

Para conocer las implicancias a nivel operativo de la implementación del programa de fidelización en todas las áreas que participen en la gestión, se realizarán los **cursogramas** de los procesos de las mismas. Según la norma de gestión de calidad ISO 9001 2000:2004, un cursograma es una forma gráfica de representar el circuito de una gestión, o lo que es lo mismo, un proceso. La norma también define un proceso como un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos (o pasos) y crea un producto de valor para otro usuario, formando una cadena orientada a obtener un resultado final.

El cursograma debe incluir todas las posibilidades de acción que se puedan presentar, de modo que los ejecutores sepan qué hacer frente a cada eventualidad.

En el armado del cursograma se utilizan símbolos estándares para cada operación y dentro del símbolo se describe la operación. Luego, se detallan líneas de conexión que nos indican la secuencia o el orden en que las tareas se realizan.

Los símbolos más utilizados en los cursogramas son los siguientes (cuadro 2):



5) Sobre el análisis de los flujos del proyecto

Para realizar el análisis económico financiero de este proyecto es necesario en primer lugar detectar el **flujo de caja del proyecto**, entendiendo por esto la diferencia entre los ingresos y egresos de efectivo. Es importante aclarar que sólo se tendrán en cuenta los **flujos de caja relevantes** del proyecto, es decir aquellos que sólo se producirían como producto de la implementación del mismo y no aquellos que se obtendrían sin emprenderlo. También hay que tener en cuenta los **costos hundidos**, aquellos en los cuales se incurriría independientemente de si el proyecto se lleve o no a cabo. Estos últimos no serán tenidos en cuenta a los fines de este trabajo.

Los flujos de efectivo del proyecto serán evaluados realizando un **análisis de escenarios**, es decir adoptando distintos supuestos de los comportamientos de cada una de las distintas variables que lo componen. Este análisis es definido por Ross, Westerfield y Jordan (14) en su libro *Fundamento de las Finanzas Corporativas* como la determinación de lo que le sucedería al valor presente neto (VPN) de un flujo de fondos cuando nos preguntamos ¿Qué sucedería si...?. Lo que los autores sugieren con esta pregunta es estimar el VPN de un proyecto asumiendo escenarios futuros optimistas, medios o pesimistas y analizar de esta manera las posibilidades de éxito del proyecto.

A este análisis se añadirá el **análisis de sensibilidad**, que consiste en fijar todas las variables que componen el flujo de fondos del proyecto y analizar que tan sensible es el proyecto a los cambios en las variables elegidas en base a los posibles escenarios que se puedan llegar a plantear hipotéticamente en el mercado.

Para realizar la evaluación de los flujos de fondos del proyecto en los distintos escenarios se utilizarán los siguientes criterios para la evaluación económica financiera:

Valor Presente Neto (VPN): consiste en valorar los flujos de efectivos futuros del proyecto al valor del dinero de hoy. Parte del principio que un peso de hoy vale más que un peso del futuro. Busca medir la cantidad de creación de valor en \$ de una inversión a lo largo del tiempo, teniendo en cuenta el costo del dinero en el mercado en ese lapso. Acepta un proyecto cuando su valor es mayor a cero, lo rechaza cuando es negativo y es indiferente cuando da cero.

(14) Ross Stephen, Westerfield Randolph y Jordan Bradford Jordan, Fundamentos de Finanzas corporativas. 5ª edición McGRAW Hill, 1999. Pag. 268.

Sus principales ventajas son:

- Tiene en cuenta el costo del dinero a través del tiempo.
- Ajusta el valor futuro del proyecto de acuerdo al riesgo que este implica para el inversionista.

Su principal desventaja es:

- Complejidad de cálculo

Tasa Interna de Retorno (TIR): según Ross, Westerfield y Jordan(15) *“expresa una tasa de rendimiento de un flujo de efectivo en base a sus propios meritos, es decir que no depende de las tasas que se ofrezcan en algún otra parte”* (suponiendo que todos los fondos producidos por el proyecto son reinvertidos en él hasta su finalización).

La TIR de una inversión es el rendimiento requerido que da como resultado un VPN de cero, cuando se la usa como tasa de descuento.

Este método acepta un proyecto cuando su valor es mayor a la tasa requerida por el inversionista o eligiendo la mayor entre dos proyectos de igual riesgo.

Sus principales ventajas son:

- Está íntimamente relacionada con el VPN. Con frecuencia lleva a las mismas decisiones.
- Es fácil de comprender.

Sus principales desventajas son:

- Puede conducir a decisiones incorrectas cuando se evalúan proyectos mutuamente excluyentes.
- Puede dar como resultado respuestas múltiples cuando se trabaja con flujos de fondo no convencionales, es decir que tienen más de un cambio de signo a lo largo de su vida.

(15) Ross Stephen, Westerfield Randolph y Jordan Bradford Jordan, op. cit. pag. 281.

Regla del período de recupero: indica en cuantos periodos sería posible recuperar la inversión inicial. Acepta un proyecto cuando su valor es mayor al punto de corte requerido por el inversionista.

Sus principales ventajas son:

- Es fácil de entender
- Ajusta la incertidumbre de la decisión
- Está sesgada hacia la liquides.

Sus principales desventajas son:

- Pasa por alto el valor del dinero a través del tiempo.
- Requiere un punto de corte arbitrario.
- Hace caso omiso de los flujos de efectivo que se escapan a la fecha de corte.
- Esta sesgada contra los proyectos de largo plazo.
- Acepta proyectos con VPN negativo.

Índice de rentabilidad: nos indica e porcentaje cuál es el rendimiento esperado, sin tener en cuenta el valor tiempo del dinero y sin reinversión de los fondos. Es un cociente entre la utilidad contable y el valor contable de una inversión.

Sus principales ventajas son:

- Es fácil de calcular.
- La información necesaria casi siempre está disponible.

Sus principales desventajas son:

- No es una tasa de rendimiento verdadera, ya que pasa por alto el valor del dinero a través del tiempo.
- Requiere un punto de corte arbitrario.
- Se basa en valores contables, no en flujos de efectivo y valores de mercado.

ANALISIS DEL SECTOR

Análisis del sector

Definición del sector

Definiremos el sector en función de una característica común de todos sus participantes, TARJETAS DE CREDITO destinadas a financiación de consumo y compras.

Descripción del negocio y la dinámica del sector

El negocio central de las empresas del sector, consiste en ofrecer a los comercios adheridos la posibilidad de vender sus productos o servicios a crédito y que estos puedan cobrar la totalidad de la venta casi instantáneamente, ahorrándose de esta manera una compleja gestión financiera que implica riesgos crediticios e inversiones en capital de trabajo, pudiendo destinar estos recursos a otras actividades del giro de sus negocios. Por este servicio la Tarjetas de crédito le cobran al comercio adherido una comisión sobre las ventas realizadas con sus plásticos. Este arancel varía según el rubro al cual pertenezca el comercio y los plazos de pago que se convengan con los mismos.

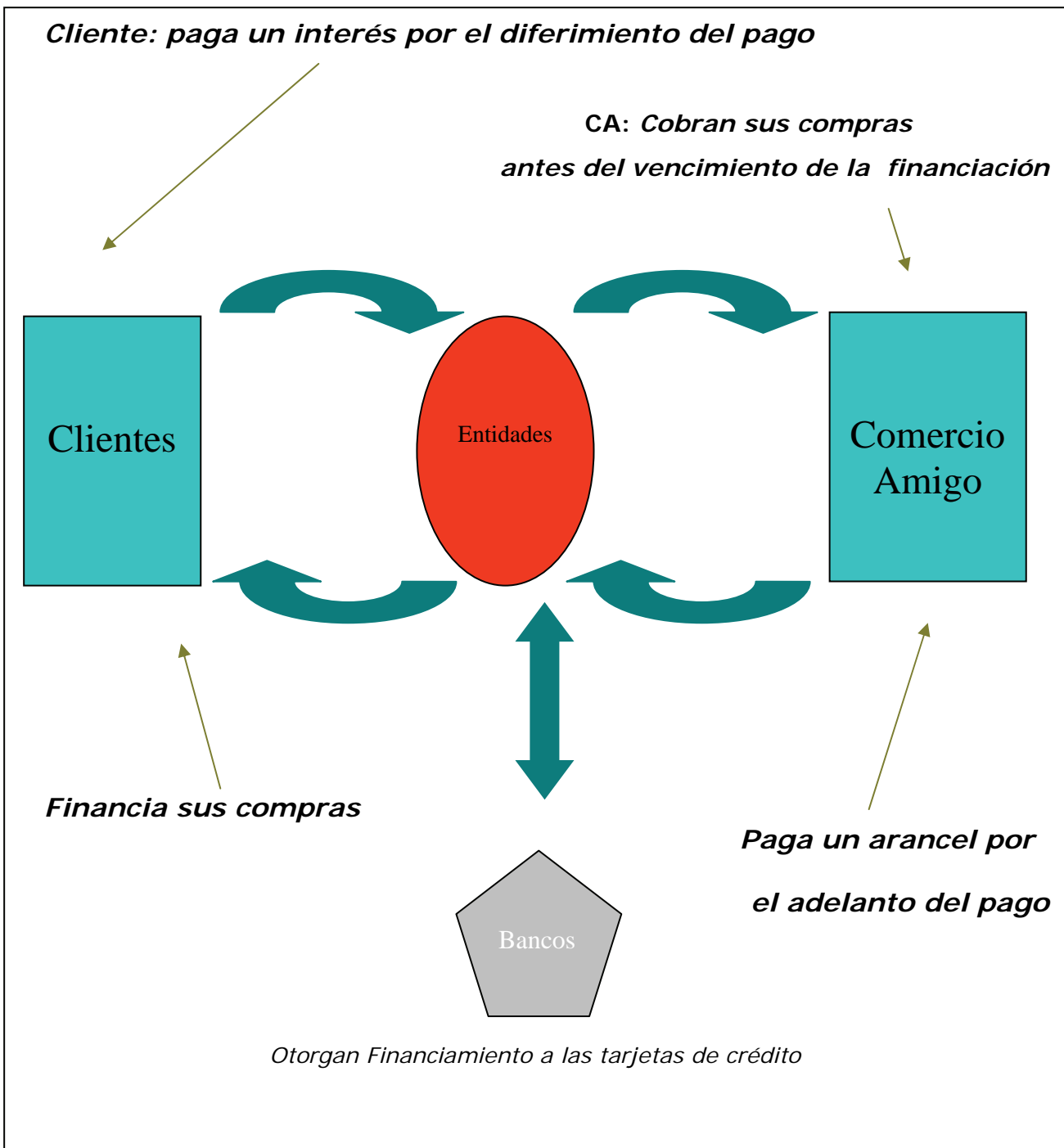
Como contrapartida, las Tarjetas cobran interés a los titulares que financian sus compras con este instrumento de crédito.

Por otro lado las empresas del sector también ofrecen una serie de servicios financieros complementarios: como préstamos en el acto, débitos automáticos, transferencias de dinero, y otros servicios no financieros como acceso a redes de cajeros automáticos, seguros de vida y del hogar entre otros.

Productos que comercializa la empresa:

- Débitos Automáticos
- Adicionales (extensiones de tarjetas del titular)
- Préstamos en efectivo:
 - ✓ Extracciones en cajeros automáticos.
 - ✓ Prestamos en el acto de \$1000 hasta en 12 cuotas
 - ✓ Prestamos hasta \$5000 en 12 cuotas.
- Seguros:
 - ✓ Seguros de vida.
 - ✓ Seguros para del hogar contra robo en incendio.
 - ✓ Seguro integrales de comercios.

Descripción gráfica del sector, cuadro 6



En este cuadro se puede observar cuál es la dinámica del negocio en términos generales. Cabe destacar que este modelo puede variar de acuerdo a las políticas de gestión y comerciales de cada participante del sector, ya que algunos no utilizan financiación externa, otros no cobran aranceles a comercios, etc.

¿Cuáles son las características dominantes de la industria?

- Volumen de mercado: 2.700 millones de pesos por mes (16). (*teniendo en cuenta tarjetas de crédito y débito*)
- Campo de rivalidad:

Tarjeta Naranja tiene presencia en 24 provincias del país, excepto San Juan y Mendoza debido a que en estas dos provincias se encuentran operando como líderes de mercado las tarjetas Nevada y Mira, ambas propiedad de Tarjetas Regionales del Banco de Galicia, empresa que también controla a Tarjeta Naranja.

Un punto importante a destacar es que la empresa aún no tiene presencia en Capital Federal y en la actualidad se encuentra desembarcando en la provincia de Buenos Aires. Para realizar esta tarea se ha decidido comenzar en ciudades del interior de dicha provincia desde fines del 2005, comenzando progresivamente por la apertura de sucursales en distintas localidades a fin de arribar a Capital Federal a fines del 2008.

En este marco regional, la empresa compite directamente con las principales tarjetas internacionales que tienen presencia en todo el país: *Visa, Mastercard, American Express y Diners*.

A su vez, también compite con las principales tarjetas regionales en las distintas localidades del interior como *Tarjeta Credimás* (en Tucumán y todo el noroeste argentino), *Tarjeta Azul* (en el Noreste del País) y *Tarjeta Del banco de Neuquén* (en el sur).

- Etapa del ciclo de vida del sector:

El sector se encuentra en crecimiento, ya que éste está totalmente ligado al crecimiento del consumo, el cual desde fines del 2002 viene aumentando a tasas mayores que el PBI. Esta es la razón por la que, en la medida en que el consumo interno se mantenga en crecimiento, igual comportamiento tendrá el sector.

(16) Informe publicado por Banco Central de la Republica Argentina: Mercado de Tarjetas de Crédito: Una "Fotografía" a Mayo de 2005.pag 116

- Cantidad de compañías en la industria: 112 competidores (17)
- Cantidad de Clientes: 26.000.000 de tarjetas de pago(18) (teniendo en cuenta tarjetas de crédito y débito)
- Nivel de tecnología e innovación: Alto. A partir del avance de la informática y la masificación de Internet aparecen nuevos servicios, nuevas formas de utilizar viejos servicios, mejores formas de procesar y operar los datos e información de los clientes y nuevas formas de relacionarse con éstos.
- Características del producto:

El servicio básico (tarjeta de compra) brindado por todos los competidores, es esencialmente estándar. Esto provoca que todos los competidores realicen grandes esfuerzos por diferenciarse, brindando productos complementarios, esfuerzos en atención al cliente, esfuerzos de marketing e imagen, excelencia operativa para disminuir los márgenes de errores, etc.

- Utilización de la capacidad:

No existe una medida certera para medir la capacidad ya que el monto a otorgar en préstamos o en financiación varía de acuerdo al riesgo que cada empresa está dispuesta a correr y a su disponibilidad de conseguir financiamiento, aspectos que varían con relativa frecuencia.

- Rentabilidad de la industria:

En crecimiento y por encima del promedio. Ya que alcanza para cubrir y compensar el crecimiento de la inflación y el rendimiento financiero requerido por los distintos participantes.

(16) informe BCRA op cit. Pag. 116

(17) informe op. cit Pag. 118

¿Cuáles son las fuerzas competitivas operantes en la industria y que tan poderosas son?

- Análisis de los competidores del sector:

Según el informe publicado en el sitio web del ministerio de Economía de la Nación al mes de mayo de 2006, se relevó un stock total de 12,9 millones de tarjetas de crédito emitidas. Este total corresponde a la suma de todas las tarjetas de las 77 entidades capturadas por el Régimen Informativo del BCRA: *Financiamiento con Tarjetas de Crédito*, de las cuales 58 son entidades financieras y las restantes 19 son entidades no financieras. En este informe se destaca que el líder del mercado con una participación superior al 37% es *Visa*, con un total de 4,8 millones de tarjetas emitidas, sumando todas sus emisoras de tarjetas (bancos y financieras), en segundo lugar y en iguales condiciones, se encuentra con un market share del 14% *Mastercard*, (1,8 millones de tarjetas de su marca), el tercer lugar lo ocupa Tarjeta Naranja, que con casi 1,4 millones de tarjetas alcanza una participación superior al 10%. Con menos de 900.000 tarjetas se encuentran American Express y Cabal, entre otras. El siguiente cuadro muestra la cantidad de tarjetas emitidas (titulares y adicionales) y las participaciones en el mercado.

(Cuadro 7)

MARCA	CANTIDAD DE PLASTICOS EMITIDOS	PARTICIPACIÓN DE MERCADO
VISA	4.809.577	37,3%
MASTERCARD	1.834.018	14,2%
TARJETA NARANJA	1.382.499	10,7%
AMEX	827.936	6,4%
CMR FALABELLA	549.851	4,3%
CABAL	417.482	3,2%
CREDIAL	311.151	2,4%
DINERS	301.553	2,3%
OTRAS	2.450.111	19,0%
TOTAL	12.884.178	100,0%

Fuente: B.C.R.A.

Cabe aclarar que varias de las tarjetas incluidas en el total anterior tienen usos relativamente más restringidos que marcas como *Visa* y *Mastercard*, ya sea debido a que su utilización se aplica a un tipo de comercio particular (como es el caso de CMR Falabella) o porque tiene un alcance de tipo regional (como el caso de Nevada). Dado que en general

este tipo de tarjetas son emitidas por entidades no financieras, resulta interesante considerar como subconjunto relevante este tipo de entidades y detallar las marcas de tarjetas que emiten. Tomando el grupo de las entidades no financieras podemos observar en la siguiente tabla la importancia de las distintas marcas de tarjetas emitidas según dicho informe.

Participación de mercado de entidades no financieras.

(Cuadro 8)

Entidad	Tarjeta	CANT.	PART. (%)
TARJETA NARANJA S.A.	Tarjeta Naranja	1.382.499	47,07
CMR FALABELLA S.A.	CMR falabella	549.851	14,43
GRAMIT S.A.	Credial	311.151	8,17
AMERICAN EXPRESS ARGENTINA	AMEX	280.547	7,36
TARSHOP S.A.	Tarjeta Shopping	261.202	6,86
TARJETAS CUYANAS SA	Nevada	195.749	5,14
CREDIMAS S.A.	Credimas	98.400	2,58
NUEVA CARD S.A.	Bahía Blanca Plaza Shopping Copeplus	80.322	2,11
MERCURIO S.A.	Tarjeta Sol	55.884	1,47
CREDI-PAZ S.A.	Credired	53.428	1,40
BICA COOP. EMPRENDIMIENTOS MULTIPLES SA	Carta 10	50.059	1,31
CARTASUR CARDS S.A.	Carta Sur	25.382	0,67
MUTUAL ENTRE ASOC COOPER MUTUAL PATRONAL	Primicia	24.837	0,65
ASOC. MUTUAL VENADO TUERTO	Mutual Card	14.921	0,39
MUTUAL DE SOCIOS AS	Cabal	7.674	0,20
ACTUAL S.R.L.	Actual Neuquén	2.965	0,08
GESTION DE CONSUMO S.A.	Credired	2.206	0,06
ARECOCARD	Arecocard	1.763	0,05
ASOC.MUT.ASOC.Y ADH.CLUB SPORTS SALTO	A.M.S.A.S.S. CARD	354	0,01
	TOTAL	3.810.356	100,00




Fuente: Banco Central Republica Argentina

En la actualidad, todos los participantes del mercado se encuentran implementado estrategias que propician el crecimiento en ventas y volumen de operaciones, ya sea por parte de las marcas o de las entidades emisoras.

Las tácticas comerciales apuntan a brindar beneficios económicos a sus titulares por medio de descuentos en comercios o rubros puntuales, con el fin de ganar terreno frente a la compra con dinero en efectivo, realizando para tal fin fuertes acciones promocionales y comunicacionales. A modo de ejemplo, a continuación se muestran algunas de las acciones realizadas por el Banco Galicia durante el primer semestre del 2006 para todas las tarjetas de crédito y débito que emite.

Promociones para todos

Banco Galicia te acerca las mejores promociones y descuentos

	Hasta el 30 de junio de 2006, todos los sábados y domingos, accedé a un 15% de descuento y hasta 15 cuotas sin interés comprando cualquier producto de los rubros Electrodoméstico, Ferretería, Automotor, Bazar, Textil, Deportes, Juguetes, Muebles, Iluminación, Camping, CD, y Librería con tus tarjetas de crédito y débito de Banco Galicia.
	Desde el 7 de abril y hasta el 30 de junio de 2006, accedé a un 15% de descuento y hasta 15 cuotas sin interés comprando cualquier producto de Moda, Electro, Deco o Bazar, con tus tarjetas de crédito y débito de Banco Galicia.
	Hasta el 30 de junio de 2006, todos los sábados y domingos, pagando con tus tarjetas de Banco Galicia, recibís un 10% de descuento en combustibles y lubricantes . Los fines de semana están hechos para que hagas lo que no podés hacer en la semana.... aprovechalo!

Fuente: www.egalicia.com junio 2006

Otro punto a destacar sobre el comportamiento del sector es que a medida que crece, cada vez es más complejo encontrar variables de diferenciación entre los diferentes competidores, ya que cada acción emprendida por alguno de ellos es rápidamente copiada por el resto.

- Ingreso de competidores potenciales:

En los últimos años aparecieron un gran número de nuevos competidores en el sector, es el caso de Tarjeta Cordobesa, propiedad del Banco de Córdoba, que ha tercerizado el procesamiento a cargo de Credencial, un competidor ya instalado desde hace años en el mercado. También encontramos el caso de Tarjeta Nativa, propiedad del Banco Nación

Argentina, que recientemente ha desembarcado en la provincia de Mendoza y planea expandirse al resto del país por medio de sus 700 sucursales.

Otros ingresos que se produjeron en los últimos años, fueron Tarjeta CMR Falabella que como citó antes ha experimentado un gran crecimiento y participación de mercado, o tarjeta Musimundo, que tercerizando el procesamiento a través de competidores ya instalados, crearon nuevas marcas.

De estos ejemplos, se puede ver que las barreras de entrada al sector no son imposibles de superar, y es siempre posible el ingreso de nuevos competidores, ya sea por contar con un canal de distribución compatible con el negocio, con excedentes de liquidez y capital, con estructura operativa compatible o con una combinación de las causas anteriores.

Facilidad de ingreso y Salida:

Tal como se menciona en el apartado anterior las barreras de ingreso son bajas, como se describió en el apartado anterior; cualquier compañía con disponibilidad de capital y una buena red comercial puede contratar el procesamiento de las operaciones por medio de otro competidor del sector e ingresar como competidor de peso. Por otro lado las barreras de Salida pueden ser consideradas como medias, ya que todas las compañías que operan en el sector asumen con sus clientes una serie de obligaciones que perduran en el mediano plazo y extinguirlas requiere complejidad legal y operativa y ciertos plazos difíciles de saltar.

- **Amenaza de productos sustitutos:**

Los sustitutos más claros del producto son:

- El dinero en efectivo.
- Las cuentas corrientes de las grandes cadenas minoristas.
- Los micro créditos bancarios destinados a financiar consumo.
- Las tarjetas de débito.

El dinero en efectivo, tiene su mayor fuerza entre quienes perciben parte de su ingreso a través de la economía informal. Es importante resaltar que existe un gran terreno para "ganarle" al efectivo debido a la baja bancarización que existe en la economía y la cultura argentina en los sectores medios bajos de la población.

A su vez las cuentas corrientes de las grandes cadenas minoristas se han ido convirtiendo en competidores directos a punto tal de desarrollar unidades de negocio totalmente dedicadas a la financiación de sus ventas.

- Proveedores:

Las características de los proveedores son muy diversas, ya que encontramos desde proveedores informáticos (software o hardware), de bienes de uso, de plásticos para el embozado de tarjetas, correos a cargo de la distribución de documentación interna y externa o resúmenes de cuenta, tarjetas, liquidaciones a comercios y proveedores de servicios de transmisión de información, como posnet, (servicio electrónico para transacciones de tarjetas de débito y crédito).

En la mayoría de los casos realizar cambios de proveedor no representa costos que pudieran afectar la rentabilidad del negocio o paradas en el funcionamiento. No obstante existen algunos proveedores de importancia crítica, porque la falta de prestación de sus servicios implicaría pérdidas de transacciones o grandes desórdenes administrativos.

Lo más importante a destacar en este apartado radica en el hecho que ningún proveedor se encuentra en condiciones de expandirse verticalmente dejando a Tarjeta Naranja fuera del negocio.

- Características de los Clientes:

Para facilitar el análisis agruparemos a los clientes en dos categorías:

- Titulares de tarjetas crédito
- Comercios Adheridos

En el caso de los Titulares de tarjetas, por tratarse de un millón de clientes, su dispersión geográfica, no poseer organización ni representación formal y teniendo en cuenta que por separado no representan un gran monto en la facturación total de la empresa, se puede afirmar que su poder de negociación es bajo, excepto cuando lo hacen a través de agrupaciones de consumidores.

Lo importante a destacar en este punto es que un cliente en particular al tomar una acción contra la compañía, no representa un gran riesgo económico para la empresa, aunque puede causarlo en términos de imagen.

El caso de los Comercios, adheridos poseen características similares a los titulares, excepto por el hecho que su número es más reducido (30.000 comercios) (19) y los montos en sus liquidaciones son mayores.

Aunque están dispersos geográficamente y son una gran cantidad, estos sí están organizados y poseen representación a través de distintas cámaras u organizaciones de carácter corporativo. Por lo que su poder de negociación es mayor que en el caso de los titulares. Sin embargo, en los mercados maduros, este poder de negociación se ve contrarrestado por el hecho de que si el comercio no posee el producto de la compañía, encuentra dificultades para mantener o aumentar su propio nivel de ingresos.

Dentro del grupo de comercios adheridos encontramos un subgrupo, el de los Grandes Clientes, al cual pertenecen los comercios adheridos de gran tamaño, con mayor volumen de facturación y con carácter institucional. Estos grupos sí poseen un alto poder de negociación, tanto en lo referente a tasas, aranceles y plazos de cobro, como en cuanto a cuestiones comerciales. Éste poder se potencia cuando actúan a través de cámaras.

En ocasiones las grandes cadenas minoristas actúan como competidores al ofertar mecanismos propios de financiación a sus clientes.

(19) Estados Contables, memoria y balance, correspondientes al ejercicio económico, iniciado el 1 de enero de y finalizado el 31 de diciembre de 2004 y 2005, presentado en forma comparativa con los ejercicios anteriores. Pag 12

¿Cuáles son las fuerzas del cambio en la industria y que impacto tendrán?

Se pueden enumerar 4 principales fuerzas que determinan cambios significativos en este sector.

1) Innovación tecnológica:

La tecnología ha revolucionado el sector en los últimos 15 años, incrementando la velocidad y la capacidad de procesamiento de operaciones de los clientes y aumentando la seguridad y reduciendo el fraude, al mejorar las características de los plásticos.

Al mismo tiempo permitió acortar los períodos de pagos a los comercios, facilitando las formas de pago y control de gastos para los clientes por medio de Internet.

Sumado a todo lo mencionado se han logrado aumentos de la eficiencia de manera exponencial.

En el futuro, la tecnología será sin duda la protagonista del cambio en este negocio. En países desarrollados ya los ha producido a través del Home banking y los call-centers que permiten que existan compañías emisoras de tarjetas de crédito en las que los clientes sólo tienen contacto con ellas por estos medios.

2) Innovación en mercadotecnia:

La innovación en materia comercial ha sido la constante en esta industria en los últimos años.

También lo es en la actualidad, todos los participantes del mercado están en la permanente búsqueda de elementos de diferenciación como estrategia para lograr la mejor posición competitiva. Para esto buscan desarrollar nuevos servicios, promociones, mejoras en sus procesos, etc, además de intentar copiar rápidamente cualquier medida que tome un competidor para de esta forma neutralizarlo.

La innovación en mercadotecnia en los últimos años ha sido muy variada, como ejemplos de esto se pueden citar:

Creación de canales de venta alternativos para la colocación de plásticos, creando nuevos modelos comerciales, diferentes al clásico modelo bancario. Tal es el caso de las tarjetas no bancarias o aquellas emitidas por grandes cadenas de supermercados.

Cambios en los estilos comunicacionales de marca y de producto, intentando llegar a todos los segmentos sociales, no sólo a los de mayores ingresos, sino también a aquellos que tradicionalmente no eran tenidos en cuenta por el sector.

Cambios en las funcionalidades del producto, ya no sólo sirve para financiar consumos, sino que permite el acceso a una variada serie de servicios, algunos de ellos financieros como préstamos personales o prendarios, y otros no financieros: pago automático de servicios, seguros de vida, hogar.

También se han desarrollado productos diseñados para distintos segmentos socioeconómicos, que van desde tarjetas para adicionales de cuenta adolescentes, hasta tarjetas sin límite de consumo para los segmentos más altos.

Los mecanismos promocionales también han sufrido cambios en los últimos años. En la actualidad la tendencia es trabajar en forma compartida con los comercios adheridos, de esta forma se bajan los costos publicitarios al compartirlos y los incrementos en facturación producto de estas acciones resultan más rentables para ambas partes.

Este mecanismo de publicidad y promoción compartida también permite a los comercios adheridos contactar a potenciales clientes a los que no llega por los canales de comunicación tradicionales, haciéndolo por los canales de comunicación propios, mientras que le permite a la tarjeta direccionar el consumo del crédito otorgado a los clientes hacia aquellos rubros que resultan más rentables.

3) Cambios macroeconómicos abruptos o repentinos:

Debido a que es un sector de naturaleza financiera, los cambios abruptos en la economía. (Casi naturales en la Argentina), a menudo producen grandes daños o grandes ventajas al sector.

¿Qué compañías se encuentran en las posiciones competitivas más poderosas / débiles?

Si tenemos en cuenta la facturación total publicada en el informe de mayo del 2005 por el Ministerio de Economía sobre el mercado de las tarjetas de crédito, las compañías mejor posicionadas son:

- Visa
- Mastercard
- American Express

Facturación total por marca año 2004 (cuadro 9)

Consumo facturado VISA	779,1 millones
Consumo facturado Mastercard	325,2 millones
Consumo facturado Amex	432,5 millones
Consumo facturado Tarjeta Naranja	352 millones
Consumo facturado Cabal	47,7 millones
Consumo facturado Carta Franca	0.2 millones
Consumo facturado Credencial	2,5 millones
Consumo facturado Otras	577.961.886

Fuente: B.C.R.A (Banco Central de la Republica Argentina)

Existe una gran cantidad de competidores menores con fuerte o media presencia en distintas localidades de todo el país a nivel cantidad de plásticos, con una participación menor en la facturación total del sector. Como el caso de Tarjeta Nevada en la región noroeste del país, o de Tarjeta Azul en el noreste argentino.

¿Qué compañía es probable que tome medidas competitivas y cuales serian estas medidas?

La "guerra" de acciones competitivas en el sector de las tarjetas de crédito, se da en cada localidad de modo particular. Dependiendo de la situación que tenga cada uno de los competidores en cada una de estas plazas, toman acciones distintas y con distinta intensidad.

Por ejemplo las dos tarjetas líderes, *Visa y Mastercard*, si bien responden a una estrategia global, realizan distintas acciones promocionales en el interior del país que en Buenos Aires y Capital Federal, como promover mayores plazos de financiación y menores precios en sus cargos administrativos, para intentar contrarrestar la fuerte presencia de las tarjetas regionales.

En general las acciones publicitarias y promocionales más agresivas son llevadas a cabo por los competidores que son segundos o terceros en cada plaza, que intentan quitar clientes al líder.

Un claro ejemplo de esto son las acciones emprendidas por Tarjeta Cordobesa y Kadicard en la ciudad de Córdoba, que lanzan ofertas de financiamiento hasta de 24 cuotas con importantes descuentos, sin discriminar rubros o comercios. Estas acciones con rentabilidad

negativa tienen como fin ganar mercado, pero por lo general sólo conducen a resultados financieros deficientes.

¿Cuales son los factores que determinan el éxito o el fracaso competitivo?

Los aspectos que la empresa debe tener en cuenta para lograr el éxito dentro del sector son:

- Correcta administración financiera de los flujos de fondos y las deudas.
- Control de la mora.
- Calidad operativa en los procesos de atención y de servicio a clientes.
- Cobertura en la mayor cantidad de comercios posibles de todo el país.
- Retener a los mejores clientes.
- Brindar mejores beneficios y servicios.
- Brindar mejores beneficios a nivel promocional.

Si la empresa no lograra desempeñar correctamente estos factores es probable que en largo plazo enfrente dificultades.

Si bien Tarjeta Naranja gestiona con éxito buena parte de estos factores, todavía debe incrementar en gran medida su trabajo en lo referido a la calidad operativa de sus procesos y uniformar los niveles de capacitación del personal de contacto.

Rentabilidad potencial del sector

Los rendimientos del sector son muy atractivos, prueba de esto son los constantes ingresos de nuevos competidores, los apoyos de los grandes grupos financieros a los ingresantes al sector.

A medida que baja la informalidad de la economía del país y aumenta la bancarización, promovida por las políticas gubernamentales, el crecimiento de la rentabilidad del sector se verá favorecido, como lo viene siendo hasta el momento. De mantenerse las actuales condiciones económicas y el consumo interno del país en crecimiento, seguirá creciendo la facturación del sector y su rentabilidad.

Análisis Interno

Historia de la empresa ⁽²⁰⁾

Tarjeta Naranja nace como una consecuencia de un proceso de evolución permanente de las cuentas corrientes que utilizó desde sus orígenes la casa de deportes "Salto 96" de la ciudad de Córdoba, para que sus clientes pudieran financiar sus compras.

Para poder iniciar la tarjeta de compras, los fundadores tuvieron que convencer uno a uno a los comerciantes amigos para obtener su confianza y comenzar la experiencia.

En 1992 Tarjeta Naranja se consolidó como una empresa independiente de "Salto 96" y se instaló en la calle sucre 145, año en el que organizó la distribución domiciliaria de los resúmenes de cuenta, abrió sucursales en el interior de la provincia y se asoció con supermercados Americanos. También en ese año desembarca en 8 localidades más del interior del país y crea la tarjeta TEEN para los hijos adolescentes de sus titulares.

En 1993 Tarjeta Naranja se rediseña y homologa con banda magnética, holograma de seguridad y número codificado, lo que permite el acceso a cajeros automáticos y sistemas automáticos. Estos fueron los pasos previos de una decisión vanguardista, La alianza con Banco de Galicia el primero en el ranking nacional de bancos privados.

En 1998, en medio de un "boom" de crecimiento realiza una alianza con *Visa* lo que le permite a Tarjeta Naranja y sus titulares operar en todo el mundo.

Durante de la crisis argentina del 2001, la compañía estuvo al borde de la disolución. Esta situación se produjo por el impacto de los abruptos cambios macro económicos del país, en la estructura de la deuda de Tarjeta Naranja.

Con los primeros indicios de reactivación de la economía del país, la empresa recuperó su ritmo de crecimiento alcanzando en todos sus índices records históricos con más de 1.000.000 de resúmenes por mes, 1.700.000 plásticos en la calle, 2.000 empleados, 30.000 comercios adheridos activos y presencia en 23 provincias argentinas. Siendo líder indiscutido en el sector de las Tarjetas de Crédito regionales y número tres del país si tenemos en cuenta las tarjetas internacionales.

En la actualidad la empresa ha sumado nuevas alianzas estratégicas con Mastercard y American Express. De esta manera Tarjeta Naranja no sólo cuenta con una cantidad de productos propios para cubrir distintas necesidades del mercado sino que también ofrece los beneficios de las tres tarjetas de crédito más reconocidas a nivel mundial

(20) Manual de inducción Tarjeta Naranja edición 2006. Pag. 7

Misión de la empresa:

“Brindar servicios financieros orientados al consumo a través de un equipo de colaboradores capaces, alegres y motivados, que marquen la diferencia por su calidad y calidez”.(21)

Objetivo:

“Ser líder en cada región donde esté presente, sobre la base de una empresa democrática, en la que todos los colaboradores se sientan a gusto con su trabajo y estén capacitados para progresar en función a sus méritos”.(*)

Valores (22):

- Pirámide invertida.
- Puertas Abiertas.
- Mejora Continua.
- Alegría en el trabajo

Grupo accionista mayoritario: Grupo financiero Galicia S.A.

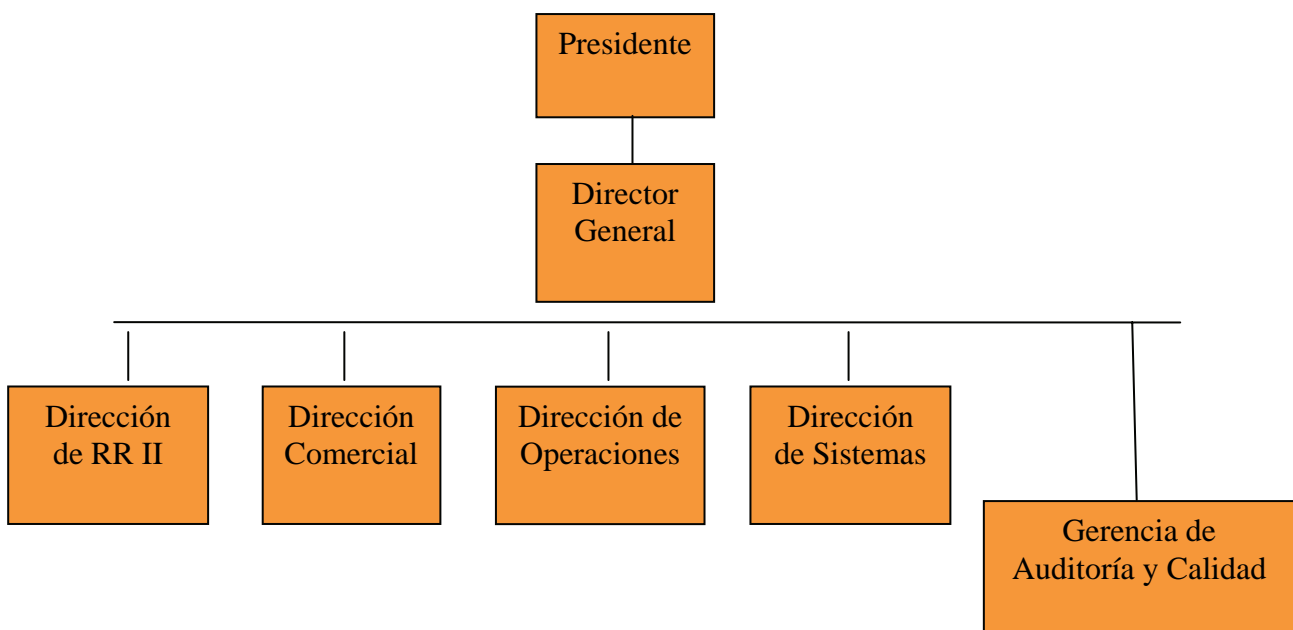
Cantidad de empleados: 2000

Cantidad de sucursales comerciales: 99 sucursales.

(20) op. cit. Manual de inducción Tarjeta Naranja pag 10

(21) Manual de inducción Tarjeta Naranja ibidem

Estructura Organigrama: (22)



- Dirección de RRII:

Posee competencia sobre relaciones institucionales propiamente dichas y otras tales como asuntos legales y gestión de mora por medio de la gerencia de Cobranzas que tiene a su cargo la empresa Cobranzas Regionales, controlada por Tarjeta Naranja.

- Dirección Comercial:

Está a cargo de los procesos de comercialización, venta y gestión en sucursales de la empresa, posee:

- Seis Gerencias *Regionales* responsables de la administración de sucursales.
- Gerencia de *Grandes Clientes*, destinada a negociar y relacionarse con comercios adheridos de gran tamaño que precisen tratamiento diferenciado.
- Gerencia de *Nuevos Desarrollos*, destinada a incrementar la rentabilidad por cliente.
- Gerencia de *Marketing*, responsable del desarrollo e implementación de acciones comerciales y de la gestión de imagen de marca.

En la actualidad a cargo de esta dirección se encuentran 99 sucursales en 23 provincias y complementa su presencia en distintos puntos del país a través de stands de ventas y receptorias.

- Dirección de operaciones:

Su principal función es realizar todas las actividades de soporte para la gestión comercial en sucursales. Sus gerencias y áreas son:

- Recursos Humanos: a cargo de la gestión relacionada con el personal.
- Administración: a cargo la gestión contable, financiera, impositiva y previsional.
- Procesamiento: responsable del manejo de las cuentas de clientes.
- Análisis Crediticio: responsable de la calificación crediticia de clientes.
- Organización y Métodos: responsable de la documentación y estandarización de tareas.
- Compras e intendencia: responsable de compras de mercaderías y mantenimiento y desarrollo edilicio.
- Logística: responsable del manejo de materiales.

- Dirección de Sistemas:

Desde esta Dirección se gestiona la totalidad de los recursos informáticos relacionados con la organización. Por tratarse de una empresa que principalmente gestiona valores e información, la gestión de recursos informáticos es sin duda un factor clave de éxito. Dentro de su estructura encontramos las gerencias y áreas de, Desarrollo de nuevos sistemas, Seguridad Informática, Tecnología y Testing Informático.

- Gerencia de Auditoría y Calidad:

Si bien tiene carácter de Gerencia, si tenemos en cuenta la naturaleza financiera con los riesgos operativos del negocio es comprensible que esta área dependa de la Dirección General. La función de esta gerencia consiste en ocuparse de la prevención del riesgo operativo y la medición de la calidad tanto de atención como de desempeño operativo interno por medio de la gestión de programas propios y las normas ISO 9000.

¿Que tan bien está funcionando la estrategia actual de la compañía?

En primer lugar se expondrá la estrategia de la compañía de acuerdo a como este la comunica a todos sus colaboradores. Luego se realizará una valoración de la misma.

Estrategia (23):

Diferenciación por medio de:

- Recursos Humanos.
- Productos.
- Comunicación.

Programas y Acciones para lograr la diferenciación por medio de **Recursos Humanos:**

- Rigurosos procesos de selección.
- Fomento de la participación pro-activa de los colaboradores.
- Programas de evaluación de desempeño tanto de conductores como de colaboradores.
- Programas de medición y fomento de la motivación interna.
- Promoción de colaboradores por concurso.
- Múltiples programas de capacitación para cada tipo de puesto, que permiten a los colaboradores desarrollar las habilidades necesarias para mejorar su desempeño.

Diferenciación por medio de **productos:**

La empresa busca tener una oferta flexible que se adapte a las necesidades de sus distintos clientes. A su vez intenta permanentemente que la imagen y funcionalidad de los servicios que presta sean percibidos como diferentes y más beneficiosos que los de la competencia.

Programas y Acciones para lograr la diferenciación por medio de **Comunicación:**

La empresa asigna importancia alta a su imagen corporativa y la percepción de ésta que existe en sus titulares y público en general. Para ello busca tener:

- Un lay out especialmente diseñado y siempre actualizado en sus locales.
- Uniformes "divertidos", diferentes a lo clásico.
- Publicidad con estilo propio y siempre de avanzada.
- Red interna de comunicación amplia, documentación en procesos y capacitaciones.
- Comunicación escrita, normalizada, en permanente evolución.
- Acciones de contacto con clientes y comercios que "sorprendan"

(23) Intranet Tarjeta Naranja, www.naranja.com.ar/colaboradores

Funcionamiento de la estrategia actual

Si se tiene en cuenta los resultados financieros de la empresa y el crecimiento en cantidad de clientes y volumen de operaciones respecto de la competencia, se puede afirmar que la estrategia de la empresa es acertada y funciona adecuadamente.

Si bien por medio de las investigaciones de mercado efectuadas se puede ver que en cuanto a participación de mercado y percepción de imagen de marca, Tarjeta Naranja se mantiene como uno de los líderes del sector (24). Está previsto mantener la rentabilidad para el 2007, a pesar de la inversión que se hará para desembarcar en nuevas localidades (25). Esto no significa que la implementación de la estrategia de la empresa sea óptima, aunque si suficiente.

A pesar que se está fortaleciendo la imagen de la empresa en todo el país, como una empresa de carácter nacional y prueba de ello es el informe anual del diario Clarín publicado el domingo 28 de mayo del 2006 donde ubica a la empresa entre las 50 mejores marcas del país.(24)

La empresa todavía maneja índices de reclamos considerables, lo cual obliga a reforzar los programas de mejora continua, calidad de los procesos y capacitación de sus colaboradores, sobre todo en lo referido a la uniformidad de la misma. De lo contrario será difícil que la empresa pueda sostener los éxitos económicos en el largo plazo, sobre todo teniendo en cuenta la presión competitiva que presenta el mercado.

(24) Estados Contables Tarjeta Naranja, memoria y balance, correspondientes al ejercicio económico, iniciado el 1 de enero de y finalizado el 31 de diciembre de 2004 y 2005, presentado en forma comparativa con los ejercicios anteriores. Pag.6.

(25) ibidem

Ranking de marcas 2006, publicado por diario clarín el 28/05/2006 (cuadro 11)

Ranking por atributos

Calidad

Rank	Empresa	rubro	Puntaje
1°	La Sereñísima	lácteos	91,90
2°	YPF	combustible	88,86
3°	Heilmann's	aderezos	88,48
4°	Coca Cola	bebidas sin alcohol	87,58
5°	Arcor	golosinas y alfajores	87,49
6°	Visa	tarjetas de crédito	86,05
7°	Terrabusi	galletitas, panes y cereales	83,62
8°	Cocinero	aceites	82,91
9°	Philips	electrónica/electrodomésticos	82,83
10°	Natura	aceites	80,98
11°	La Campagnola	prod. en conserva y dulces	80,90
12°	Ford	automóviles	79,95
13°	Marlboro	cigarrillos	79,55
14°	Sancor	lácteos	79,47
15°	Quilmes	bebidas con alcohol	77,85
16°	Adidas	indumentaria	76,95
17°	Movistar	servicio de telefonía celular	76,77
18°	Paladini	congelados, embutidos	76,54
19°	Bagley	galletitas, panes y cereales	76,53
20°	Sony	electrónica/electrodomésticos	75,54
21°	Personal	servicios de telefonía celular	75,02
22°	CTI	servicios de telefonía celular	72,78
23°	Sheraton	hotelería	72,73
24°	Shell	combustibles	72,68
25°	Ayudín	art. de limpieza para el hogar	70,97
26°	Peugeot	automóviles	70,39
27°	Favorita	harinas, pastas y arroces	69,77
28°	Biancaflor	harinas, pastas y arroces	68,71
29°	Carrefour	supermercados	68,49
30°	Osde	medicina prepaga	68,72
31°	Ala	art. de limpieza para el hogar	66,64
32°	Arroz Gallo	harinas, pastas y arroces	66,49
33°	Mastercard	tarjetas de crédito	66,27
34°	Diario Clarín	medios de comunicación	66,12
35°	Bayaspirina	medicamentos de venta libre	65,86
36°	Banco Nación	bancos	64,75
37°	Fargo	galletitas, panes y cereales	64,36
38°	Hewlett Packard	computación e informática	64,34
39°	Alto Palermo	shoppings	63,73
40°	Nike	indumentaria	63,65
41°	Jumbo	supermercados	62,89
42°	Mercedes Benz	automóviles	62,86
43°	Renault	automóviles	62,42
44°	Banco Río	bancos	61,11
45°	Dove	art. de tocador, cosmética	60,54
46°	Coto	supermercados	59,87
47°	Tarjeta Naranja	tarjetas de crédito	58,81
48°	Cif	art. de limpieza para el hogar	58,67
49°	Arnet	proveedores de internet	58,45
50°	Aerolíneas Arg.	líneas aéreas	58,29

Trayectoria

Rank	Empresa	rubro	Puntaje
1°	La Sereñísima	lácteos	91,97
2°	YPF	combustibles	89,26
3°	Coca Cola	bebidas sin alcohol	88,57
4°	Heilmann's	aderezos	87,27
5°	Arcor	golosinas y alfajores	86,70
6°	Visa	tarjetas de crédito	86,07
7°	Terrabusi	galletitas, panes y cereales	83,45
8°	Marlboro	cigarrillos	83,28
9°	Cocinero	aceites	83,11
10°	Philips	electrónica/electrodomésticos	82,31
11°	Quilmes	bebidas con alcohol	80,63
12°	La Campagnola	prod. en conserva y dulces	80,29
13°	Ford	automóviles	80,18
14°	Sancor	lácteos	79,89
15°	Natura	aceites	76,91
16°	Adidas	indumentaria	76,41
17°	Bagley	galletitas, panes y cereales	75,35
18°	Paladini	congelados, embutidos	75,00
19°	Movistar	servicios de telefonía celular	74,97
20°	Sony	electrónica/electrodomésticos	74,78
21°	Sheraton	hotelería	74,47
22°	Personal	servicios de telefonía celular	73,36
23°	Shell	combustible	71,31
24°	Peugeot	automóviles	70,79
25°	CTI	servicios de telefonía celular	70,44
26°	Ayudín	art. de limpieza para el hogar	69,22
27°	Bayaspirina	medicamentos de venta libre	68,60
28°	Favorita	harinas, pastas y arroces	68,25
29°	Biancaflor	harinas, pastas y arroces	67,88
30°	Diario Clarín	medios de comunicación	67,73
31°	Banco Nación	bancos	67,14
32°	Osde	medicina prepaga	66,68
33°	Arroz Gallo	harinas, pastas y arroces	66,65
34°	Carrefour	supermercados	66,55
35°	Mastercard	tarjetas de crédito	65,96
36°	Ala	art. de limpieza para el hogar	65,61
37°	Renault	automóviles	64,18
38°	Nike	indumentaria	63,75
39°	Hewlett Packard	computación e informática	62,93
40°	Alto Palermo	shoppings	62,85
41°	Fargo	galletitas, panes y cereales	62,77
42°	Mercedes Benz	automóviles	62,11
43°	Jumbo	supermercados	61,92
44°	Banco Río	bancos	61,13
45°	Coto	supermercados	60,66
46°	Telefé	medios de comunicación	59,20
47°	Aerolíneas Arg.	líneas aéreas	58,97
48°	Rexona	art. de tocador, cosmética	58,65
49°	Tarjeta Naranja	tarjetas de crédito	58,39
50°	Palmolive	art. de tocador, cosmética	57,76

Adaptación a los tiempos que corren

Rank	Empresa	rubro	Puntaje
1°	La Sereñísima	lácteos	86,14
2°	YPF	combustibles	83,97
3°	Arcor	golosinas y alfajores	83,78
4°	Coca Cola	bebidas sin alcohol	83,47
5°	Heilmann's	aderezos	83,05
6°	Visa	tarjetas de crédito	81,74
7°	Terrabusi	galletitas, panes y cereales	79,05
8°	Philips	electrónica/electrodomésticos	78,75
9°	Quilmes	bebidas con alcohol	78,05
10°	Cocinero	aceites	77,81
11°	Ford	automóviles	76,13
12°	Marlboro	cigarrillos	76,09
13°	Natura	aceites	74,90
14°	Movistar	servicios de telefonía celular	74,79
15°	La Campagnola	prod. en conserva y dulces	74,44
16°	Sancor	lácteos	72,97
17°	Personal	servicios de telefonía celular	72,94
18°	Adidas	indumentaria	72,26
19°	Sony	electrónica/electrodomésticos	72,04
20°	Bagley	galletitas, panes y cereales	71,57
21°	CTI	servicios de telefonía celular	71,44
22°	Paladini	congelados, embutidos	71,02
23°	Sheraton	hotelería	68,96
24°	Shell	combustibles	68,32
25°	Peugeot	automóviles	67,53
26°	Ayudín	art. de limpieza para el hogar	67,04
27°	Favorita	harinas, pastas y arroces	65,99
28°	Biancaflor	harinas, pastas y arroces	65,52
29°	Diario Clarín	medios de comunicación	65,41
30°	Ala	art. de limpieza para el hogar	64,36
31°	Carrefour	supermercados	64,25
32°	Bayaspirina	medicamentos de venta libre	63,18
33°	Arroz Gallo	harinas, pastas y arroces	63,63
34°	Mastercard	tarjetas de crédito	63,23
35°	Banco Nación	bancos	62,51
36°	Osde	medicina prepaga	61,60
37°	Hewlett Packard	computación e informática	60,92
38°	Banco Río	bancos	60,82
39°	Alto Palermo	shoppings	60,65
40°	Nike	indumentaria	59,86
41°	Jumbo	supermercados	58,94
42°	Renault	automóviles	58,64
43°	Coto	supermercados	58,35
44°	Tarjeta Naranja	tarjetas de crédito	58,32
45°	Fargo	galletitas, panes y cereales	57,94
46°	Dove	art. de tocador, cosmética	57,80
47°	Telefé	medios de comunicación	57,45
48°	Mercedes Benz	automóviles	56,06
49°	Rexona	art. de tocador, cosmética	55,63
50°	Arnet	proveedores de internet	55,47

Las que más subieron

Rank	Empresa/rubro	Postc.
1°	Metro/Gas artículos de venta pública	+69
2°	Intel computación e informática	+68
3°	Jorgito golosinas y alfajores	+58
4°	Fibertel proveedores de internet	+58
5°	Medicus medicina prepaga	+55
6°	Speedy proveedores de internet	+54
7°	Havanna golosinas y alfajores	+53
8°	Milka golosinas y alfajores	+45
9°	TN medios de comunicación	+44
10°	Tang bebidas sin alcohol	+38
11°	Citibank bancos	+38
12°	American Airlines líneas aéreas	+36
13°	Palmolive artículos de tocador y cosm.	+34
14°	Alto Avellaneda shoppings	+34
15°	Máximo harinas, pastas y arroces	+32

Las que más bajaron

Rank	Empresa/rubro	Postc.
1°	Ala artículos de venta pública	-92
2°	Terma bebidas sin alcohol	-78
3°	Panasonic electrónica/electrodomést.	-73
4°	Awa electrónica/electrodomést.	-70
5°	La Anónima supermercados	-70
6°	Ades aderezos	-70
7°	Pepsi bebidas sin alcohol	-61
8°	Skip art. de limpieza para hogar	-59
9°	Hitachi electrónica/electrodomést.	-58
10°	Puma indumentaria	-53
11°	La Gallina supermercados	-50
12°	Microsoft computación e informática	-47
13°	JVC electrónica/electrodomést.	-43
14°	Telefónica empresa de serv. públicos	-43
15°	Esso combustibles	-42

¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de la compañía y sus oportunidades y amenazas externas? (26)

Fortalezas:

- Amplia red de locales (presencia en todo el país)
- Liderazgo
- Fuerza de ventas
- Control de mora
- Cobertura nacional

Debilidades:

- La empresa paga altos costos de financiamiento para poder soportar el crecimiento de las operaciones. Esto se debe a que la empresa no se encuentra en condiciones de afrontar el crecimiento potencial con recursos propios, lo que implica la toma de deuda para financiar tanto el crecimiento de las operaciones por la incorporación de nuevos clientes como para hacer frente a las inversiones necesarias para desembarcar en nuevas plazas.
- La envergadura de la estructura de la empresa dificulta la capacidad de reacción. Debido al constante crecimiento en estructura de la empresa, ésta se ve obligada a desarrollar sistemas de control que aseguren el orden y la eficiencia, lo que en ocasiones genera burocracia que puede dificultar la rápida reacción ante situaciones puntuales.
- Debido a la alta tasa crecimiento de la empresa, se dificulta mantener niveles de capacitación uniformes en el personal de contacto.

Amenazas: (27)

- Regulaciones gubernamentales obligan a la disminución de aranceles que se cobran a comercios adheridos. requiriendo igualar los aranceles cobrados a todos los comercios de un mismo rubro
- Presión de la Competencia.
- Inflación.
- Evolución de las cuentas por cobrar (riesgo de incremento de la mora).
- Dificultad del sector para controlar recargos por compra con Tarjeta en los Comercios Adheridos respecto de los precios por pago en efectivo.

Oportunidades:

- Ingresar al mercado de la provincia de Buenos Aires y Capital Federal.
- Exportar el modelo de negocio a otros países con características socio-económicas similares a la Argentina.
- Incremento de ingresos por expansión de la economía.

(26) "Fortalezas y debilidades" Revista Estación Naranja, N° 47, diciembre 2006. pag. 12

(27) Revista Estación Naranja ibidem

¿Los precios y costos de la compañía son competitivos?

Los precios, tasas y cargos que cobra la empresa por prestar sus servicios se encuentran por debajo del promedio de la industria. De acuerdo a la lista de precios publicada por el Banco Central de la Republica Argentina en el régimen de transparencia publicado en abril del 2006. (28)

A continuación se realiza un análisis de los precios de la industria y los de Tarjeta Naranja en base a dos aspectos:

A Costos financieros

1. Tasa de Financiación o Compensatoria.
2. Seguro o Cobertura de Vida

B Costos No asociados a la financiación.

3. Gastos de Renovación Anual
4. Gastos Administrativos / de Envío de Resumen y otras denominaciones similares.

A. Asociados a la financiación.

El valor promedio para las tasas de financiación máximas en pesos aplicadas por las 62 entidades no financieras incluidas en dicho régimen ha sido para el mes de mayo de 2006 de **33,35%**. La menor tasa observada fue 21,9% en tanto que el valor máximo fue de 59,6%. En el caso de tarjeta Naranja este costo es 30,5%

Seguro o Cobertura de Vida

De las 62 entidades incluidas sólo 28 informan percibir este concepto: 22 de ellas lo aplican como un % sobre el saldo (en promedio de 1,2% para el mes de mayo) en tanto que las 6 restantes lo aplican como un monto fijo (en promedio de \$ 5, con un mínimo de \$2 y un máximo de \$12). En el caso de tarjeta Naranja este costo debe considerarse como de \$0 debido a que este servicios se encuentra incluido dentro del resumen de cuenta.

(28) Régimen de transparencia Banco central de la Republica argentina, periodo abril 2006. Publicado en www.bcra.gov.ar.

B. No asociados a la financiación.

Gastos de Renovación Anual

De las 62 entidades, 38 entidades informaron percibir este concepto. El promedio cobrado por renovación anual para mayo fue de \$27, registrándose un valor mínimo de \$ 2,25 y un máximo de \$ 164. En el caso de Tarjeta Naranja este costo es de entre \$10 y \$25 pesos dependiendo del tipo de producto con que cuente el cliente.

Gastos Administrativos / de Envío de Resumen y otras denominaciones similares.

De las 62 entidades, 55 informaron cobrar este concepto. Considerando los gastos administrativos mensuales correspondientes a la generación, emisión y envío de resumen, puede observarse que el valor promedio de gastos (máximos) percibidos por las entidades no financieras fue en mayo de 2005 de \$ 6. El menor valor registrado fue de \$2 y el mayor, de \$25. En el caso de tarjeta Naranja este costo es de entre 5 y 8 pesos dependiendo del tipo de producto con que cuente el cliente.

¿Qué tan poderosa es la posición competitiva de la compañía en relación con la de sus rivales?

La relación de poder de la compañía con sus rivales es de igual a igual respecto a las líderes. Entre las tres compañías líderes del sector, (*Visa, Mastercard y Naranja*) se puede ver que la competencia es cauta y procura no realizar acciones en la que se pueda dañar al sector. Inclusive, en muchas circunstancias realizan acciones comerciales conjuntas o estratégicas, ya sea por medio de ATACYC, la cámara que nuclea a la industria, o por medio de acuerdos comerciales conjuntos.

Con respecto a los demás participantes, la posición competitiva de la empresa es sin duda de fortaleza como pudimos ver en el análisis FODA: amplia red de locales, liderazgo, fuerza de ventas, Control de mora, cobertura nacional y participación de mercado del 11%; ponen a la empresa en una posición de privilegio.

Análisis de la cartera de clientes

Cuando se analizó el poder de negociación de los clientes se los clasificó en dos grandes grupos, realizando una primera segmentación:

- Titulares de tarjetas

- Comercios Adheridos:
 - ✓ Grandes clientes
 - ✓ Comercios locales

Con esta clasificación basada en la "naturaleza de los clientes", no se observa una segmentación dentro del grupo titulares, que en definitiva son los que impulsan el consumo y los ingresos de la empresa.

Esta segmentación tampoco permite conocer cuáles son los clientes más o menos rentables y cuáles son potencialmente más rentables de lo que son actualmente.

En caso de los comercios adheridos, la empresa los segmenta por rubro o industria a la cual pertenecen. Al tratarse de una pequeña cantidad de en relación al número de titulares se los puede administrar en forma más personalizada.

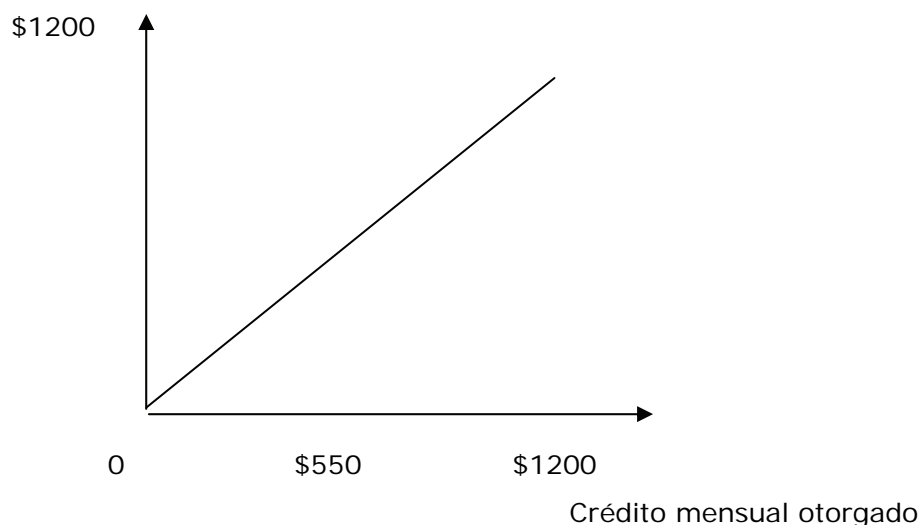
La segmentación de clientes se revisará en profundidad cuando se desarrolle el programa de fidelización, ocasión donde se propondrá una manera de trabajar con cada segmento para mejorar la rentabilidad y consumo en los mismos.

Aquí se estudiará la cartera en base a la variable nivel consumo mensual por cuenta. Esta variable será relacionada con otras como la rentabilidad por cuenta y cantidad de clientes por rango de crédito otorgado.

Si se ordenan los clientes en base a la cantidad de crédito mensual que la empresa les otorga, se puede observar que la relación cantidad de crédito otorgado y cantidad de consumo, es lineal y correlacionada positivamente.

Grafico 1:

Consumo



Fuente: reporte extraído del sistema Data Ware house de Tarjeta Naranja.

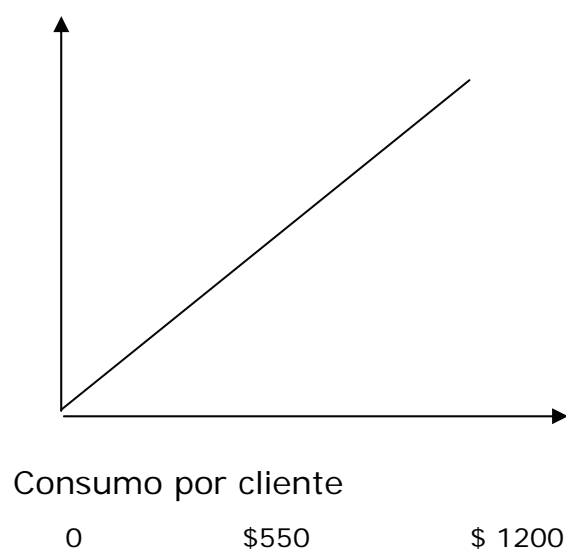
El crédito mensual otorgado a un cliente equivale al 50% de su ingreso demostrable. A partir de este dato se puede inferir que los clientes con mayor límite de crédito otorgado pertenecen a los sectores de la población con mayores ingresos.

Aquí la pregunta que surge es: ¿los clientes que más consumen son los más rentables?

Si analizamos la relación rentabilidad por cliente y nivel de consumo se puede ver que la rentabilidad por cliente también sube a medida que crece el consumo como se indica en el siguiente gráfico.

Grafico 2:

Rentabilidad por cliente.



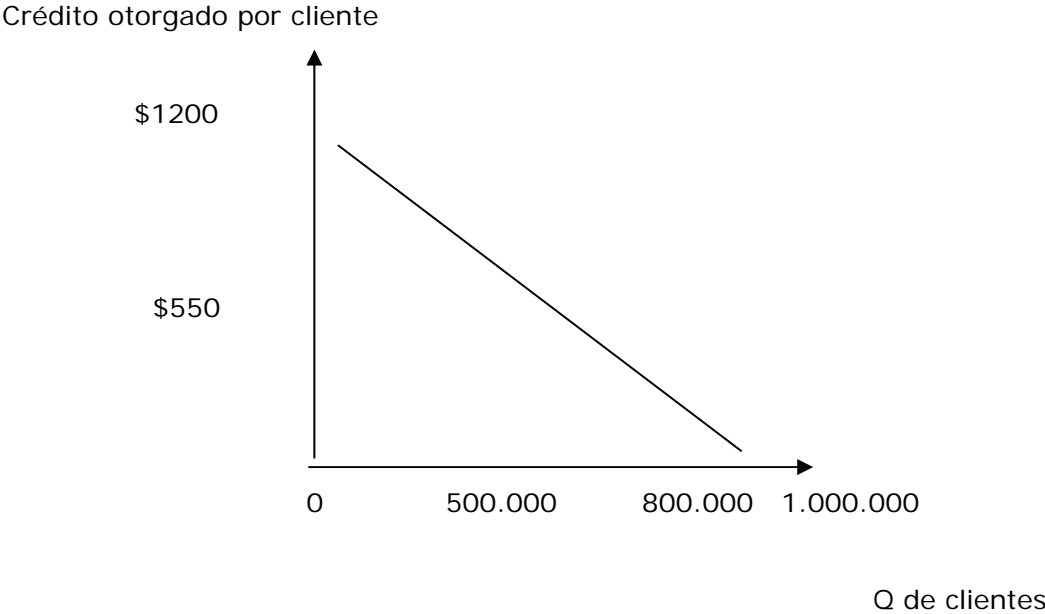
Fuente: reporte extraído del sistema Data Ware house de Tarjeta Naranja.

Este gráfico confirma que los clientes que más consumen son los mas rentables.

Pero el análisis estaría incompleto si no se analizara la cantidad de clientes que existen en cada rango de crédito otorgado.

Si observamos la cantidad de clientes en función de la cantidad de crédito otorgado vemos que hay una gran cantidad de clientes con poco crédito otorgado y una menor cantidad con mayor crédito.

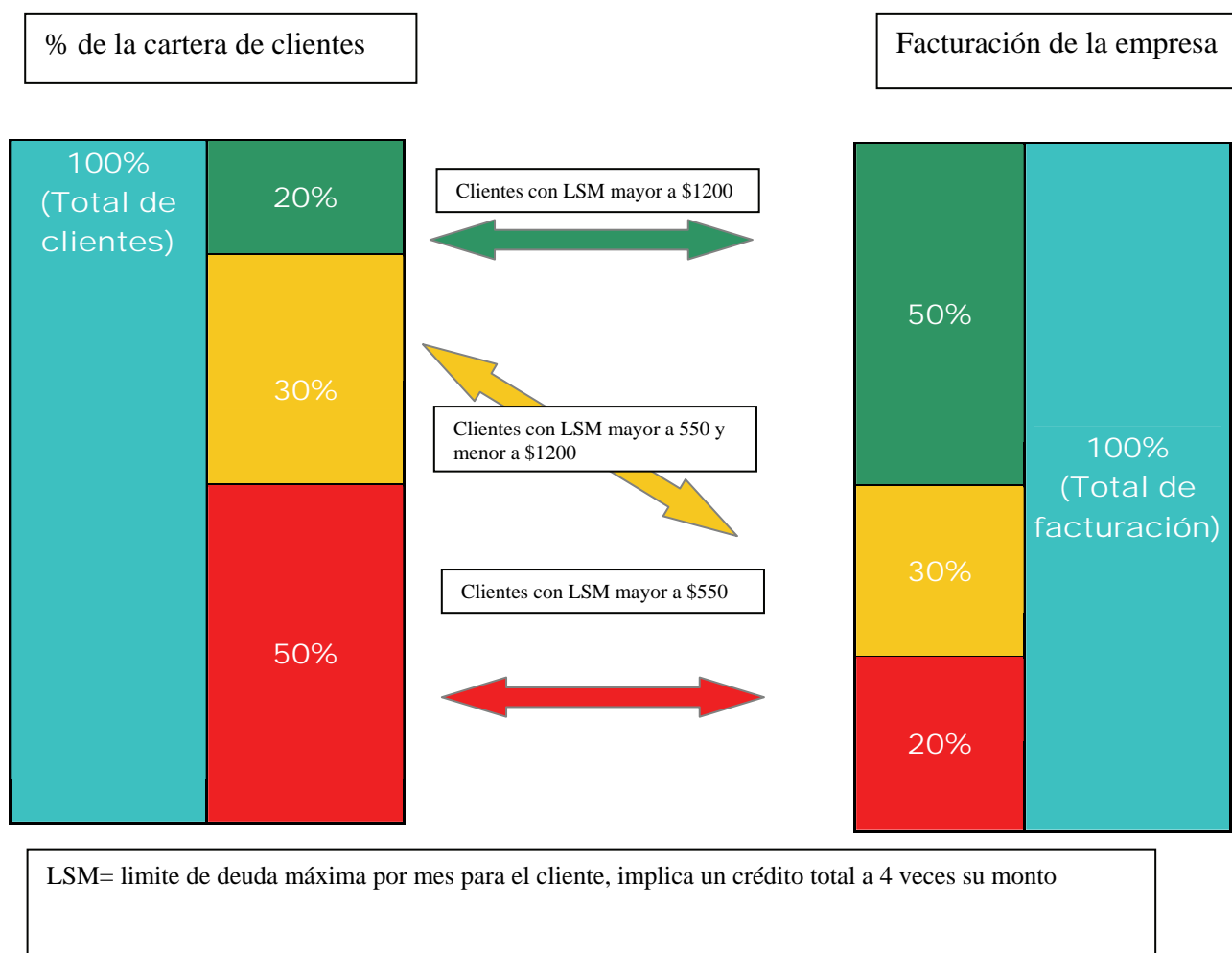
Grafico 3:



Fuente: reporte extraído del sistema Data Ware house de Tarjeta Naranja.

Si clasificamos a los clientes en grupos en base a su ingreso y los relacionamos a la facturación total de la empresa (o lo que es lo mismo, al consumo total de cada cliente), nos encontramos con la siguiente distribución.

Grafico 4:



En este gráfico se puede observar que el grupo de clientes que tiene un límite de saldo mensual (crédito disponible por mes) mayor a \$1200, equivalente al 20% del total de clientes, generan el 50% de la facturación de la empresa.

El segundo grupo con un límite de crédito mensual entre \$550 y \$1200 son equivalentes al 30% de la cantidad de clientes y éstos generan el 30% de la facturación.

Por último un tercer grupo con un límite de saldo mensual menor a \$550 representa un 20% de la facturación. Este grupo está formado por el 50% de la cantidad total de clientes.

Observando estos datos se podría inferir, erróneamente; que los esfuerzos de venta de la empresa están mal dirigidos, ya que el 50% de los clientes producen menos del 20% de la facturación de la empresa. Es decir que se estaría seleccionado mal a los clientes objetivos, pero cabe destacar que la empresa se construyó sobre la base de los clientes de menores ingresos y paulatinamente fue penetrando sobre los sectores de mayores ingresos: aquellos que hoy producen el 50% de la facturación. Por otro lado la empresa cuenta con 1.000.000 de clientes y al abarcar el mercado en forma transversal, es decir en todos los segmentos socio económicos, la composición de la cartera de clientes tiende a adoptar la misma distribución que la composición socio económica del país.

Relevamiento de acciones existentes de retención de clientes

Los programas y acciones destinados a la fidelización de clientes vigentes en Tarjeta Naranja se pueden observar en el "Cuadro Relevamiento de acciones de fidelización" (cuadro 14)

En dicho cuadro se ordenaron todas las acciones relevadas que la empresa está llevando a cabo en materia de retención de clientes, tanto para impulsar el consumo como para intentar asegurar la conformidad de éste en su relación con la empresa.

En el eje vertical de este cuadro de doble entrada se ordenaron los tipos de acciones/ programas que está realizando la empresa y a quien están destinadas: (Cuadro 12)

Tipo de acción	Publico Objetivo de la acción
Marketing conquistador (acciones a corto plazo)	Titulares
	Comercios
	Comunes
Relacionamiento a largo plazo	Titulares
	Comercios
	Comunes

En el eje horizontal se ordenaron los distintos aspectos que se tuvieron en cuenta para analizar cada acción/ programa.

A continuación se listan y explican cada una de ellas. (Cuadro 13)

Acción	Es nombre de la acción
Descripción	Indica brevemente en qué consiste la acción.
Objetivo	Hace referencia de que se quiere lograr con la implementación de esa acción/programa en particular.
Grado de desarrollo	Destaca cuán explotada está una acción/programa en relación a su potencialidad.
Costo	Destaca si el nivel de desembolso de recursos para ejecutar la acción es alto o bajo.
Ventaja diferenciadora	Destaca si la acción sirve para diferenciar a la empresa de la competencia o si la hace sólo para contrarrestar acciones similares emprendidas por la competencia.
Relación causa Efecto	Destaca si la acción tiene relación directa o indirecta con la reincidencia de compra por parte del cliente y si esta relación es en sentido positivo (potencia la intención de uso del producto) o negativo.
Valoración por el cliente	Destaca si el cliente considera importante que la empresa realice dicha acción y esta determina el uso del producto.

A continuación se muestra la información obtenida mediante el relevamiento de acciones comerciales.

Cuadro Relevamiento de acciones de fidelización de Tarjeta Naranja S.A (cuadro 14)

Tipo de acción	Segmento Objetivo	Acción	Descripción	Objetivo	Grado de desarrollo	Costo	Ventaja diferenciadora	Relación causa Efecto	Valoración por el cliente	Debilidades	Fortalezas	
Acciones de corto plazo	Titulares	Acciones promocionales de fidelización local	Promociones en restaurantes, estaciones de servicios, Expectativas, y comercios de Top de cada rubro	Brindar beneficios a los titulares de tarjeta, aprovechando las ventajas y oportunidades particulares de cada plaza	Alto	Medio	Medio, todos los competidores hacen lo mismo y se neutralizan unos a otros	Directa	Alta			
		Acciones promocionales a nivel nacional	Promociones con empresas de nivel nacional tienen como fin aumentar la facturación en ciertos rubros, o mejorar la imagen de TN	Brindar beneficios a los titulares de tarjeta, ligando la imagen de TN a empresas de alta imagen a nivel nacional	Alto	Bajo	Medio, todos los competidores hacen lo mismo y se neutralizan unos a otros	Directa	Alta			
		Promociones	Promociones orientadas a que dueños y vendedores de comercios adheridos promuevan las ventas en sus establecimientos con TN	Promociones orientadas a que dueños y vendedores de comercios adheridos promuevan las ventas en sus establecimientos con TN	Alto	Alto	Alto	Directa	Medio, ya que este tipo de clientes toma este tipo de decisiones en base a criterios de conveniencia económica.			
	Comunes	Mega promociones	Por lo general son modelos de promociones en base a sorteos. Se busca conseguir datos para futuras ventas, y/o motivar mas consumo por parte de los clientes actuales (mas compras realizan mayor cantidad de veces participan)	Generar nuevos clientes mientras se brindan beneficios a los clientes actuales de la empresa	Alto	Alto a nivel publicitario	Alta	Directa	Medio			
		Compras en momento de no consumo	Establecer contacto con el cliente por motivos no comerciales	Tener contacto con clientes durante el tiempo que no consumen con la empresa, para fortalecer la relación creado un vínculo más sólido con el cliente	Bajo	Alto	Alta	Directa	Alta	Alto costo, hoy solo se realiza para fechas de cumpleaños, y en caso de que el cliente se asegure al local durante el mes del mismo.		
		Cursos y Conferencias	Brinda a dueños de comercios y a su personal cursos relacionados a temas de negocios en general, como ventas, MKT, valoración RRHH etc., a bajo costo.	Mejorar la relación, brindando un servicio, fortalecer la marca.	Medio	Bajo	Medio, es mas poderoso como herramienta de gestión de marca.	Baja	Medio Alta			
	Titulares	RRPP	Programa de Calidad de Atención en Sucursales y punto de venta	Por medio de capacitación, medición, mejora y la competencia se busca asegurar el cumplimiento de comportamientos esperados por los cobocavantes en cada sucursal, como así también asegurar ciertos aspectos estadísticos del local que hacen a la experiencia de	Mejorar la relación	Alto	Medio	Alta	Directa	Alta		Bajo costo, ventaja diferenciadora difícil de copiar y sostenerla en el tiempo, y a que requiera adopción de este tipo de comportamiento requiere cambios culturales que llevan años en incorporarse.
		Acciones de promoción en puntos de venta parcerías especiales Sucursales	Mejorar la experiencia del cliente al momento de realizar una visita a una sucursal	Mejorar la experiencia del cliente al momento de realizar una visita a una sucursal	Alto	Medio	Alta	Medio	Directa	Alta		
		Certificación ISO 9001 calidad en los procesos y la gestión	Vigilar la correcta prestación del servicio, prevenir errores en la ejecución del servicio, establecer procesos orientados a las necesidades de los clientes.	Vigilar la correcta prestación del servicio, prevenir errores en la ejecución del servicio, establecer procesos orientados a las necesidades de los clientes.	Alto, involucramiento de la dirección en pleno	Bajo	Bajo	Alta, ya que asegura el correcto funcionamiento del servicio. Muy alta términos de imagen institucional	Directa, la correcta prestación del servicio evita la pérdida de clientes	Alta en cuanto que genera confianza		Puede ocasionar si no se realizan revisiones constantes de los procesos, puede ocasionar excesiva burocracia, haciendo lenta la reacción de la empresa
	Comunes	Manejo de reclamos de clientes	Asigura el tratamiento de todos los reclamos en tiempo pactado por el cliente.	Dar rápida solución a las inquietudes de los clientes	Alto, se cuenta con sistema y un proceso especial para tal fin, que permite el seguimiento de cada gestión y la medición de los tiempos de resolución	Alto, sistema ya amortizado y vigencia	Bajo	Alta, la rápida solución de reclamos hace directamente a la percepción de calidad de servicio de los clientes	Directa, en cuanto a relacionamiento a largo plazo	Alta en caso de ser negativa		Permite la gestión ordenada
		Calidad y seguridad informática	Asegura que los desarrollos del área de sistemas respondan fielmente a lo requerido por el cliente interno, cumplan con las políticas de seguridad solicitadas por la empresa. También busca que los sistemas y el hardware se adecuen a la necesidad del día	se busca que los sistemas de la empresa sean lo suficientemente confiables y flexibles para dar soporte a las actividades comerciales y a las actividades operativas.	Alto, cumple con las normas internacionales exigidas por todas las compañías internacionales como Xerox por ejemplo	Bajo	Bajo	Neutra, si es eficaz, si no es eficaz se transforma en percepción negativa del servicio para el cliente externo	Directa en caso de ser negativa	Alta en caso de ser negativa		El sistema no se encuentra integrado con otros sistemas que tiene el personal de contacto.
		Programa de calidad de atención telefónica	Por medio de la medición y la capacitación intenta asegurar el correcto trato a los clientes en cuanto calidad en trato y calidad de la información brindada.	Alinear la política de atención telefónica con la política establecida para la atención en sucursales	Alta en cuanto como elemento de relación a largo plazo, bajo como elemento potenciador de uso del los servicios de la empresa por parte del cliente. Situación que lleva a suboptimizar esta canal como medio fidelizador de clientes	Medio, se puede aprovechar el 100% de la capacidad instalada, s/o	Medio	Alta, se puede aprovechar directamente en la satisfacción del cliente	Directa, tanto para relacionamiento como para aumento de consumo	En caso de ser negativa es alta, la buena atención forma parte del servicio esperado por los clientes.	No ponerle el uso de productos de la empresa ni empujar el consumo (comunicando promociones por ejemplo), se podía potenciar la cantidad de gestiones que el cliente pueda hacer telefónicamente, ya que para muchos de ellos el cliente debe irse a un l	

Como se observa en el cuadro 14 de la página anterior, los programas y acciones destinadas a fidelizar clientes que realiza Tarjeta Naranja están divididos en dos grupos:

- Acciones a corto plazo.
- Programas a largo plazo.

Las primeras, a **corto plazo**, son las que anteriormente en el Marco Teórico llamamos "Marketing Conquistador", estrategia que implica llegar a los clientes ofreciendo descuentos constantemente. Cabe recordar, que este tipo de estrategias sólo traen beneficios a muy corto plazo ya que estos desaparecen cuando la competencia realiza una acción similar.

A pesar de lo expuesto en el marco teórico sobre este tipo de acciones, la empresa las practica debido a las siguientes causas:

- Los competidores del mercado de carácter regional las están realizando, razón por lo cual no practicarlas sería ofrecer una ventaja a la competencia.
- Los líderes del mercado no están implementando agresivamente este tipo de acciones, por lo que respecto de estos los beneficios constantes a clientes se transforman en una ventaja competitiva.
- La empresa ha basado su estrategia de imagen de marca en ser la tarjeta con mayores beneficios sostenidos a lo largo del tiempo.

Características de las acciones a corto plazo actuales

De los resultados arrojados por el cuadro de relevamiento de acciones comerciales se puede observar que las acciones emprendidas por Tarjeta Naranja a corto plazo se pueden clasificar a dos niveles:

Acciones a nivel Nacional:

- Mega promociones: promociones de alcance nacional dirigidas a aumentar la colocación de tarjetas o incrementar el consumo por cliente.
- Beneficios ofrecidos al cliente en conjunto con empresas de carácter nacional.

Acciones de inserción local:

- Brindar beneficios todo el año en rubros comerciales especiales (restaurantes, estaciones de servicio, indumentaria, turismo)
- Agasajar a los clientes en fechas especiales (comienzo de clases, día del amigo, navidad, año nuevo, día del padre, de la madre, del niño, etc.), en puntos de venta o de contacto.

Características de las acciones a largo plazo actuales

La empresa es conciente de la importancia de la **calidad de servicio** como factor clave para mantener la relación con el cliente a largo plazo. Para cumplir con este objetivo, esta llevando a cabo la implementación de tres programas. La existencia de estos programas no implica que no existan fallas en la calidad de prestación de servicio, pero si son el camino hacia la mejora.

Estos programas, a largo plazo, buscan la retención del cliente en base a:

- Disminuir o evitar los errores por cuestiones operativas relacionadas a la prestación del servicio propiamente dicho.
- Generar una relación a largo plazo en base a la calidad de atención en los puntos de contacto con el cliente.

Programas de retención de clientes a largo plazo:

- Sistema de calidad certificado ISO 9000.
- Programa de Calidad de Atención.
- Programa de Calidad de Atención Telefónica.

El primero de ellos, Sistema de calidad certificado ISO 9000, es la base del sistema de gestión de Tarjeta Naranja. Por medio él, la Dirección realiza el proceso de fijación de objetivos, ejecución, medición y mejora de todos los procesos de la empresa.

Si bien el sistema de gestión ISO 9000 no tiene como fin explícito la retención de clientes, se convierte en una herramienta esencial para relacionarse con ellos. Ya que cumple uno de los puntos más importantes destacados en el marco teórico en el apartado "Sobre retención de clientes": *"Vigilar el correcto funcionamiento del proceso de prestación de servicio, detectando y reparando fallas a tiempo para influir positivamente sobre las percepciones de los clientes".* (29)

Este programa se encuentra en proceso de implementación, por lo que sus resultados todavía no son visibles al 100%, pero se prevee que luego de implementación definitiva, se reduzcan considerablemente los reclamos por errores en la prestación del servicio. Incrementando considerablemente la satisfacción de los clientes en este punto.

(29) Hoffman, K. Douglas y Bateson, John E. G; op. Cit., pag. 395.

El segundo programa, ya en vigencia, programa de Calidad de atención en locales, tiene como fin único la retención del cliente por medio de la generación de una experiencia agradable en los puntos de atención y contacto cara a cara con el cliente.

Este programa ha sido muy importante para la empresa, ya que a partir de su implementación logro una fuerte diferenciación de la competencia, y en cierta medida redefinió el modelo de negocio, provocando imitaciones por buena parte de los competidores.

El programa busca desarrollar e incorporar comportamientos en los colaboradores de la empresa que tiendan a la generación de empatía, cordialidad y calidez en el trato con los clientes.

También por medio de este programa se busca asegurar que los elementos de imagen, limpieza, acústica y estética de las sucursales generen una sensación agradable para el cliente durante su estancia en las sucursales, lo que se intenta es que el cliente se sienta a gusto en las instalaciones de la empresa, retirándose de está con una percepción agradable y repita su visita.

Para soportar el programa es necesario trabajar sobre la motivación y capacitación del personal de contacto. Si bien, debido al crecimiento y la gran extensión geográfica de la empresa, esta se ve en dificultades para mantener niveles de capacitación uniformes entre los colaboradores, se está implementando un programa de capacitación y evaluación, llamado "Evaluación de Conocimientos Técnicos" (ECT) para revertir esta situación.

El tercero de estos programas, calidad de atención telefónica, busca lograr el mismo efecto en los puntos de contacto telefónicos (call centres) que el programa de calidad de atención en puntos de venta.

El objetivo es lograr que el cliente sea atendido en tiempo y forma, con la calidez de atención adecuada y termine su comunicación con su problema resuelto o inquietud evacuada.

El programa de calidad de atención telefónica no solo persigue lograr el correcto trato con el cliente, sino que también busca mejorar los plazos de espera en línea para ser atendido.

A partir de los resultados arrojados por este programa, la empresa se encuentra implementando un plan de inversión para mejorar los índices arrojados por las mediciones del mismo.

También este programa prevé la certificación de la norma que regula la calidad de gestión telefónica en call-centres a nivel internacional

El programa "evaluación de Conocimiento Técnicos" (ECT) que tiene como fin asegurar un niveles de capacitación uniforme también se aplica a los centros de atención telefónica.

Momentos de contacto con el cliente

El objetivo de este programa de Fidelización es incrementar la cantidad de transacciones con cada cliente. Para lograrlo, centra su atención en la mejora de la relación con cada cliente. Por lo que resulta clave para diseñarlo determinar con exactitud cuales son las situaciones en las que la empresa se relaciona con el cliente y cuales son los canales por los que dicha relación se efectúa.

Con esta información podremos saber en qué situaciones la relación es iniciada por el cliente o por la empresa y cuáles son los canales elegidos por el cliente, para luego determinar en cuáles de estos momentos se intervendrá con acciones, tanto para retenerlo como para acercarle una oferta. Dicha información se puede ver el cuadro 24.

Momentos de relación con el cliente. (Cuadro 24)

Situaciones	Entrantes						Salientes			Neutrales Comercios Amigos
	Centros de atención telefónica a clientes	Sucursales	Stands de ventas	Página Web	Centros de atención a clientes de canales informáticos.	Llamados telefónicos a clientes	Envío de cartas	Envío de correos electrónicos		
Pago de resumen de cuenta		X		X						
Consultas de Saldo	X	X	X	X	X					
Reclamos	X	X		X	X					
Consumo en CA									X	
Compra de productos										
<i>Prestamos en efectivo</i>	X	X								
<i>Debitos automáticos</i>	X	X				X	X	X		
<i>Solicitud de Tarjeta Internacional</i>	X	X	X	X	X	X	X	X		
<i>Solicitud de tarjeta para adicional</i>	X	X	X			X	X	X		

La opinión de los clientes sobre la calidad del servicio

Para conocer la opinión de los clientes respecto de aspectos a tener en cuenta para mejorar la prestación del servicio, se utilizaron las mediciones que la empresa realiza sobre la calidad de atención, tanto telefónica como en sucursales.

Si bien estas encuestas buscan medir la calidad de atención, tienen un espacio destinado para que el cliente pueda evaluar la calidad general del servicio prestado por Tarjeta Naranja. En este espacio el cliente pueda dejar asentado que aspectos considera que podrían ser mejorados respecto de cualquier aspecto inherente al producto o al servicio.

Las variables tenidas en cuenta por ambas mediciones son:

Actitud y predisposición en la atención
Calidez para atender
Nivel de capacitación adecuado de la persona que lo atendió
Rapidez
Calidad del servicio prestado por la empresa

Si bien a través de las mediciones se puede observar que los clientes se encuentran conformes con la atención recibida, todos manifiestan aspectos susceptibles de ser mejorados.

A continuación se podrá observar la nota promedio obtenida a partir de la muestra de clientes correspondientes al periodo abril 2007. En esta encuesta se le solicita a los clientes que asignen una nota del 1 al 10 en cada una de las preguntas y se le brinda la oportunidad de asignar comentarios sobre cualquier aspecto que el cliente desee respecto del servicio en general, la grilla de preguntas de la encuesta se puede observar en el anexo 1 al final del presente trabajo.

A continuación se muestran los resultados de la misma para abril del 2007 por región geográfica y el promedio a nivel país. Luego se analizarán los comentarios de cada una de las variables medidas.

Calificación de los clientes respecto de la atención recibida:

CÓRDOBA	
Actitud	9,1
Calidez	9,3
Nivel de Conocimiento e Información	9,1
Rapidez	8,4
Calidad general del servicio	9,2
Promedio	9,1
NEA	
Actitud	9,2
Calidez	9,5
Nivel de Conocimiento e Información	9,3
Rapidez	8,7
Calidad general del servicio	9,4
Promedio	9,3
NOA	
Actitud	9,2
Calidez	9,5
Nivel de Conocimiento e Información	9,3
Rapidez	8,5
Calidad general del servicio	9,4
Promedio	9,3
Sur	
Actitud	9,1
Calidez	9,4
Nivel de Conocimiento e Información	9,2
Rapidez	8
Calidad general del servicio	9,2
Promedio	9,1

Cantidad de comentarios negativos por variable	
Actitud	26
Calidez	14
Calidad general del servicio	122
Nivel de Capacitación	56
Rapidez	158

Promedio País	9,2
----------------------	------------

Análisis sobre los comentarios asentados por los clientes

En este punto se analizarán los comentarios asentados por los clientes respecto de la calidad general del servicio. En el siguiente grafico se verán los resultados de los comentarios de aquellos clientes que decidieron dejar asentado un comentario.

Tipo de comentario	Cantidad de comentarios	%
Problemas en Atención a Clientes	26	21%
Problemas con la Apertura de Cuenta	3	2%
Problema en Cajas	4	3%
Problemas con Débitos Automáticos	2	2%
Mejoras en la Información al Cliente	11	9%
Problemas con el servicio en general	18	15%
Recargos en Comercios Adheridos	3	2%
Problemas con el Resumen de Cuenta	26	21%

Total de casos	122	100%
-----------------------	------------	-------------

Como se puede observar, la mayor cantidad de reclamos se observa en torno a la distribución de resúmenes de cuenta, en especial en el interior de país, y en la atención general en locales, seguido por mejoras al servicio en general.

La marca como mecanismo de fidelización

La gestión de la marca Tarjeta Naranja es un punto clave en estrategia de fidelización. La misma consiste en posicionar a Tarjeta Naranja como la mejor tarjeta a los ojos de sus clientes, con beneficios constantes para sus titulares que brindando un servicio de excelencia.

El objetivo de la empresa en cuanto a gestión de la marca es estar no sólo posicionada como la mejor tarjeta, sino ser la primera en la recordación por parte de sus clientes y vendedores de Comercios Amigos. Objetivos que viene cumpliendo desde el 2004(30) en casi todas las localidades donde tiene presencia según los estudios realizados por la consultora Delfos de la provincia de Córdoba a pedido de la empresa.

Una marca bien posicionada funciona como mecanismo de fidelización al incidir inconscientemente en la mente de sus clientes al momento de realizar una transacción, dando preferencia a la marca que considera que tiene un producto mejor respecto de los otros competidores.

Cabe destacar que los esfuerzos por reforzar la marca por sí solos no son suficientes como mecanismo retentivo de clientes, sólo funcionan cuando ésta se apoya en un servicio que los clientes valoran y confían. Estos mecanismos son solamente un elemento más dentro de la serie de acciones y programas que la empresa debe gestionar para lograr la constante adhesión de sus clientes.

(30) Estudio de mercado "vuelta Nacional" versión 2004, 2005 y 2006. Consultara Delfos.

Conclusiones sobre los programas de retención de clientes.

En el marco teórico se definió a la **fidelización** como **la suma de la frecuencia de compra y una relación por parte del cliente con la organización.**

Los programas de fidelización de Tarjeta Naranja están orientados principalmente a mantener la relación a largo plazo con el cliente, buscando elevar la satisfacción del mismo, en las siguientes circunstancias:

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

También existen programas dirigidos a reforzar los programas de gestión de marca buscando establecer vínculos más fuertes con los clientes. Algunos de estos programas son el programa de Cursos dirigidos a Comercios Amigos o conferencias, dirigidas principalmente a titulares pero abierto a la comunidad. Estos buscan crear un vínculo con la marca y el cliente más allá de la relación cliente-prestador de servicio, ofreciendo beneficios y regalos sólo por pertenecer a la empresa.

De esta manera se intenta que el cliente perciba que la empresa lo tiene en cuenta en forma personalizada, más allá de la relación cliente/prestador de servicio y no como un simple número en el listado de clientes.

Las acciones destinadas a incentivar el consumo, ya sean promociones de inserción local o nacionales, no están dirigidas a potenciar al máximo el consumo posible de la cartera de clientes, esto se debe a que son acciones dirigidas a toda la cartera.

Esta falta de segmentación implica el riesgo de desperdiciar esfuerzos en alentar a consumir a aquellos clientes que consumen por si solos todo su crédito y de no alentar lo suficientemente a los clientes de bajo nivel de consumo; de esta manera no se optimiza el esfuerzo en impulsar el consumo y no se asegura estar incentivando a los clientes correctos.

Otro riesgo que implica esta falta de segmentación es desperdiciar esfuerzos realizando ofertas que no se adecuan al perfil de ciertos clientes

Replantear las acciones que se realizan para impulsar el consumo no implica desestimar los programas de beneficios para titulares actuales, que ya han probado dar buenos resultados.

Lo que se sugiere es coordinar las acciones promocionales destinadas a mejorar la performance de consumo de la cartera de clientes, mediante la implementación de un conjunto de programas

que coordine qué clase de acción debe proponérsele a cada cliente de acuerdo a su perfil de consumo.

Es decir, programas que incentiven a consumir a aquellos que menos consumen e intenten asegurar la conformidad con el servicio prestado de aquellos clientes que más consumen.

Para ello se recomienda un programa de fidelización que coordine el manejo de base de datos, la comunicación con el cliente, los sistemas y los procesos de la empresa, para relacionarse mejor con cada cliente. Con el objetivo de incrementar la cantidad de transacciones por cliente y de mantener el nivel de consumo de aquellos que más lo hacen.

Los objetivos que dicho programa debe perseguir son:

- ✓ Aumentar el consumo de aquellos clientes que menos consumen
- ✓ Completar el portafolio de productos de aquellos clientes que no consumen aún todos los productos de la empresa.
- ✓ Evitar que se pierdan clientes, en especial los más rentables

Programa de Fidelización de Clientes propuesto

Propuesta de programa Fidelización

En el marco teórico, se destacaron algunos programas como el CRM que consiste en coordinar la comunicación personalizada con el cliente, el manejo de base de datos, los sistemas y los procesos administrativos de la empresa, para relacionarse mejor con cada cliente y de esta manera incrementar la cantidad de transacciones por cada uno.

Para el diseño del presente programa de fidelización se utilizarán algunos conceptos de los programas CRM como ser:

Marketing directo enfocado a clientes individuales en lugar de utilizar medios "masivos" (TV, prensa, etc.), ofreciendo comunicaciones y ofertas personalizadas para cada producto, sector y tipo de clientes.

Atención diferenciada en función de la importancia relativa en rentabilidad que represente cada segmento de clientes.

También se acudirá a otro tipo de programas expuestos en marco teórico como programas de administración de bajas y programas de frecuencia.

Todos éstos, serán adaptados y/o mejorados para adecuarlos a la realidad de Tarjeta Naranja. Se intentará dotarlos de originalidad para que los clientes no lo perciban como una simple copia de programas que otras empresas de otros rubros han implementado, sino como un beneficio real al momento de elegir utilizar su Tarjeta Naranja o relacionarse con la empresa.

Descripción del programa Fidelización para Tarjeta Naranja:

En primer lugar se establecerán segmentos sobre los cuales trabajará el programa. Dichos segmentos permitirán enfocar las acciones propuestas de forma tal que logren el impacto deseado sobre los clientes seleccionados y no sobre todo la cartera.

Dicha segmentación se realizará sobre la base del análisis de la cartera de clientes que se expondrá previamente en este TFG.

Con la identificación de segmentos se busca determinar sobre cuáles y de qué manera hay que relacionarnos con cada grupo de clientes, para cumplir con el objetivo de incrementar la cantidad de operaciones, objetivo principal del presente trabajo.

Dentro de cada segmento propuesto se plantean perfiles de clientes respecto de su nivel de consumo, de su crédito otorgado, y su actitud hacia el producto y la compra.

Una vez identificado cada segmento se fijará un objetivo par cada uno de ellos y en base a éstos se diseñaran programas “hijos” del programa CRM. Lo que se busca es mantener a los mejores clientes y mejorar el perfil de consumo de aquellos que potencialmente pueden consumir más, reteniendo a los que utilizan todo su crédito disponible.

Propuesta de segmentación de clientes

Para avanzar en la tarea de segmentar la cartera de clientes se identificará a cada uno de los grupos destacados en base al crédito otorgado (como se los describe en el cuadro 15) con un nombre y luego se procederá a caracterizarlos en base a distintos aspectos.

Cabe destacar que los nombres serán asignados arbitrariamente para facilitar el análisis y no en base a un criterio metodológico (ya que no existe tal). Los nombres con los cuales identificaremos a los distintos grupos de clientes se observan en el siguiente gráfico. (Cuadro 15)

Facturación total	Participación en la facturación del grupo de clientes	Nombre del segmento
100% (Total de facturación)	Cientes con crédito mensual mayor a \$1200. (50%)	Zafiro
	Cientes con crédito mensual mayor a \$500 y menor a \$1199. (30%)	ORO
	Cientes con crédito mensual menor a \$499. (20%)	Naranja

Caracterización de cada segmento

A continuación se caracterizará a cada uno de estos segmentos. Las características a analizar se relacionan principalmente con dos aspectos: la situación económica del cliente y los comportamientos respecto del uso del plástico y de la compra.

Cuadro 16

Aspecto	Variable
Aspectos comportamentales	Relación del cliente con la competencia.
	Nivel de consumo de sus adicionales de cuenta.
	Consumo de otros productos de Tarjeta Naranja.
	Motivación de uso del producto (¿Por qué utiliza el producto?).
	Consumo de préstamos personales.
	Nivel de consumo de su crédito disponible.
	Grado de influencia por promociones.
	Fidelidad a la marca.
	Concurrencia a los puntos de venta de la empresa.
	Usa Internet y tecnología?.
	Comportamiento respecto del momento de compra.
	Plazos de compra.
	Control de su cuenta.
	Aspectos económicos
Nivel de bancarización.	
Situación laboral.	
Situación laboral de sus adicionales.	
Paga alquiler	
Situación patrimonial.	
Dependencia del crédito para la compra de bienes durables.	
% de gasto respecto de su ingreso.	

A continuación se describen cualitativamente las principales características de cada segmento definido en base a los aspectos y variables del cuadro anterior.

Características clientes Zafiro. (cuadro 17)

	Características de los clientes Zafiro
Relación del cliente con la competencia.	Es cliente de la competencia, principalmente de las tarjetas bancarias.
Nivel de consumo de sus adicionales de cuenta.	La mayor parte de su consumo es generado por sus adicionales de cuenta.
Consumo de otros productos de Tarjeta Naranja.	Tiene debitos automáticos o seguros.
Motivación de uso del producto (¿Por qué utiliza el producto?).	Utiliza el plástico como sustituto del efectivo.
Consumo de préstamos personales.	No consume préstamos personales.
Consumo todo su crédito disponible.	Los que no consumen todo su limite es porque tienen otras tarjetas y consumen con ellas también.
Grado influencia por promociones.	Los Beneficios a corto plazo y las facilidades de pago no influyen sobre de decisión de uso del plástico
Fidelidad a la marca.	No es fiel a la marca, si se enoja se va con facilidad, no le cuesta cancelar su deuda
Concurrencia los puntos de venta de la empresa.	No va personalmente a pagar la tarjeta, Salvo que lo haga electrónicamente.
Usa Internet y tecnología.	Está familiarizado con Internet, y la tecnología
Comportamiento respecto del momento de compra.	Es impulsivo en la compra .
Plazos de compra.	Por lo general gasta en un pago
Control de su cuenta.	No lleva control riguroso sobre los consumos que se producen con su tarjeta o adicionales.
Poder adquisitivo.	Alto poder adquisitivo.
Nivel de bancarización.	Cliente Bancarizado.
Situación laboral.	No todos trabajan o si lo hacen son comerciantes empresarios o profesionales de alto ingreso.
Situación laboral de sus adicionales.	Sus adicionales no trabajan.
Relación con la competencia	Esta acosado por la competencia, es el cliente que todos quieren tener (de todos los sectores de la industria esta sobre saturado porque todas las comunicaciones apuntan a él
Situación patrimonial.	No paga alquiler, Tiene patrimonio.
% de gasto respecto de su ingreso.	No consume todo su ingreso

Fuente: Conferencia perfil consumidor Argentino, Fernando Suban, AC Nielsen, congreso MKT que Rompe Fronteras, octubre 2006.

Características de los clientes ORO. (Cuadro 18)

	Características de los clientes Oro
Relación del cliente con la competencia.	Son clientes de la competencia bancarias y no bancarias
Nivel de consumo de sus adicionales de cuenta.	No consumen demasiado, no siempre tiene adicionales, es probable que ellos se paguen sus consumos y lleva el control de cerca de los gastos de estos.
Consumo de otros productos de Tarjeta Naranja.	Tiene debitos automáticos o seguros
Motivación de uso del producto (¿Por qué utiliza el producto?).	Utiliza la tarjeta para comprar bienes durables y aprovechar ofertas, se considera un cliente inteligente
Consumo de préstamos personales.	En ocasiones utiliza el préstamo personal
Consumo todo su crédito disponible.	Si no consume todo su límite es porque prefiere no utilizar el plástico para comprar bienes durables (muebles, electrodomésticos, etc.)
Grado influencia por promociones.	Los Beneficios a corto plazo y las facilidades de pago influyen sobre de decisión de uso del plástico. Busca ser inteligente con su compra.
Fidelidad a la marca.	Intenta no utilizar muchos sus tarjetas para no excederse en uso del crédito
Concurrencia los puntos de venta de la empresa.	Si, concurre al punto de venta
Usa Internet y tecnología.	Esta familiarizado con Internet y es mas propenso al uso de SMS y uso complejo de la Web.
Comportamiento respecto del momento de compra.	Es el cliente más racional en la compra.
Plazos de compra.	Compra en cuotas.
Control de su cuenta.	Lleva un control sobre sus consumos
Poder adquisitivo.	Tiene buen poder adquisitivo
Nivel de bancarización.	No todos están bancarizados
Situación laboral.	Vive Exclusivamente de su trabajo (por lo general su pareja también trabaja).Trabaja mucho tiempo frente a una computadora
Situación laboral de sus adicionales.	Por lo general trabajan.
Paga alquiler?	Paga alquiler o cuota de crédito
Situación patrimonial.	No tiene un patrimonio considerable, como máximo casa auto y con suerte negocio propio
Dependencia del crédito para la compra de bienes durables.	Si depende del crédito para hacer compras de alto monto(autos, casa, electrodomésticos caros)
% de gasto respecto de su ingreso.	Consumo por lo menos el 70% de su ingreso

Fuente: Conferencia perfil consumidor Argentino, Fernando Suban, AC Nielsen, congreso MKT que Rompe fronteras, octubre 2006.

Características clientes Naranja. (Cuadro 19)

	Características de los clientes Naranja
Relación del cliente con la competencia.	Por lo general trabaja en relación de dependencia.
Nivel de consumo de sus adicionales de cuenta.	Bajo, por lo general ellos pagan sus propios consumos
Consumo de otros productos de Tarjeta Naranja.	Muy poco, casi nada
Motivación de uso del producto (¿Por qué utiliza el producto?).	Para poder consumir, gasta antes de ahorrar, lo que lo hace propenso a la mora.
Consumo de préstamos personales.	Consume préstamos personales a veces hasta más de uno al mismo tiempo
Consumo todo su crédito disponible.	Para evitar estar endeudado, pero son los que más límite consumen.
Grado influencia por promociones.	Los Beneficios a corto plazo y las facilidades de pago son la principal influencia sobre de decisión de uso del plástico
Fidelidad a la marca.	Bastante, por lo general usa una sola tarjeta
Concurrencia los puntos de venta de la empresa.	Si, va a pagar personalmente al local.
Usa Internet y tecnología.	Poco uso o uso básico de Internet, alto uso de celulares.
Comportamiento respecto del momento de compra.	Es muy impulsivo y emocional al momento de decir porque comprar, Si puede consume bienes y servicio de lujo para asemejarse al sector más alto (ej celulares, televisores etc.)
Plazos de compra.	Compra todo lo que puede en cuotas
Control de su cuenta.	Lleva control riguroso de su cuenta
Poder adquisitivo.	Bajo poder adquisitivo
Nivel de bancarización.	Bajo nivel e bancarización.
Situación laboral.	Generalmente trabaja, atención al público, con las manos, administrativo o Jubilado.
Situación laboral de sus adicionales.	Por lo general inestable
Paga alquiler?	Paga alquiler
Situación patrimonial.	No tiene patrimonio
Dependencia del crédito para la compra de bienes durables.	Total, no puede comprarlos de otra forma.
% de gasto respecto de su ingreso.	Consume todo su ingreso

Fuente: Conferencia perfil consumidor Argentino, Fernando Suban, AC Nielsen, congreso MKT que Rompe fronteras, octubre 2006.

Hasta aquí se han definido tres grandes segmentos y se los ha analizado en base a dos categorías de variables:

- La situación económica
- El comportamiento respecto del uso del plástico y la compra.

Como paso siguiente, se revisará a cada uno de estos segmentos en base a sus comportamientos respecto del consumo de crédito otorgado. Esto permite ver que cada uno de estos segmentos podría dividirse en tres sub-segmentos:

- Aquellos que consumen menos del 50% de su crédito (o límite mensual) y también consumen productos de la empresa como debito automático, seguros, préstamos, etc.,
- Aquellos que consumen más del 50% de su límite de crédito mensual pero no consumen productos de la empresa.
- Aquellos que consumen menos del 50% de su límite de crédito mensual.

Esta clasificación de clientes se puede observar claramente en el siguiente gráfico: (Cuadro 20)

Segmento	Íntimos + 50% y + Productos	Amigos + 50%	Infieles - 50%
Cientes Zafiro: Clientes con crédito mensual mayor a \$1200. (50%)	1	2	3
Cientes Oro Clientes con crédito mensual mayor a \$500 y menor a \$1199. (30%)	4	5	6
Cientes Naranja Clientes con crédito mensual menor a \$499. (20%)	7	8	9

Resumen de la segmentación de clientes:

- Se definieron tres segmentos "madres" o principales.
- Se analizaron las características de cada uno de ellos en base a dos categoría de variables:
 - ✓ Económicas
 - ✓ Comportamentales
- Se dividió a cada segmento madre de acuerdo a su nivel de consumo de crédito otorgado lo que permite ver cuales clientes son mas o menos "fieles" dentro de cada segmento.

Con la información relevada hasta el momento se está en condiciones de plantear un objetivo estratégico de retención para cada segmento de acuerdo a la característica de cada uno.

Propuesta de objetivos de retención para cada segmento

Una vez que se ha segmentado la cartera de clientes, la fijación de objetivos del programa debe tener en cuenta que para aumentar la cantidad de consumo por cliente se debe mantener el nivel de consumo de aquellos que más consumen y aumentar el consumo de los que tienen menor nivel de actividad.

Si sólo se hiciera foco en aquellos que menos consumen se correría el riesgo de desperdiciar todo el esfuerzo logrado por impulsar el consumo de los que menos consumen al perder a los mejores, de esta forma los logros obtenidos en materia de retención se neutralizarían por la pérdida de los mejores clientes.

Previo a fijar los objetivos específicos para cada segmento se recuerdan los objetivos específicos planteados para todo el programa de fidelización de clientes.

Objetivos específicos:

- 1- Lograr que los segmentos de la cartera de clientes que menos consumen, incrementen su consumo en un 14%.
- 2- Disminuir a cero las bajas de clientes de la empresa, exceptuando las bajas por defunción o morosidad.
- 3- Asegurar que los segmentos de la cartera de clientes de mayor consumo sigan generando por lo menos el 50% de la facturación de la empresa.
- 4- Lograr que 80% de la cartera de clientes consuma de productos de la empresa.

En el siguiente grafico se exponen cada uno de los objetivos elegidos para cada segmento, luego se explicará cada uno de ellos.

Cuadro 22

Segmento	Íntimos + 50% y + Productos	Amigos + 50%	Infieles - 50%	
Cientes Zafiro: Clientes con crédito mensual mayor a \$1200. (50%)	Objetivo 3	Objetivo 3 y objetivo 4	Objetivo 1 y objetivo 4	Objetivo 1
Cientes Oro Clientes con crédito mensual mayor a \$500 y menor a \$1199. (30%)	Objetivo 3	Objetivo 4	Objetivo 1 y objetivo 4	
Cientes Naranja Clientes con crédito mensual menor a \$499. (20%)		Objetivo 4	Objetivo 1 y objetivo 4	

En este cuadro 22 sólo se describe qué objetivo específico de este trabajo es aplicable a cada segmento de la cartera. Para tener una idea más acabada de qué implica cada uno de ellos, en el cuadro 23 se realiza una descripción cualitativa sobre cómo debe aplicarse a cada uno de ellos. Si se observa el cuadro 22 se puede ver que los objetivos fueron fijados teniendo en cuenta dos ejes:

Mantener el consumo de los mejores clientes actuales: ya que todos los esfuerzos por incrementar la cantidad de consumo de los clientes que tienen menor nivel de actividad pueden verse neutralizados si estos clientes comienzan a consumir menos que en la actualidad.

Incentivar el consumo de clientes que tienen mayor potencial de consumo: Estudiando el perfil de consumo de los clientes que más consumen de cada segmento.

También en el cuadro 22 se puede ver que los objetivos para los segmentos 1,4 y 7 (íntimos) son idénticos entre si, al igual que entre los segmentos 2,5 y 8 (Amigos) y 3, 6 y 9 (infieles). La diferencia está en cómo se aplicará cada uno de estos objetivos de acuerdo a las características comportamentales y socioeconómicas identificadas en cada segmento, lo cual se explicará en el siguiente cuadro (24).

Descripción cualitativa de objetivos para cada segmento (cuadro 23).

Nombre del sub segmento	Objetivo a lograr	Descripción
Zafiro Íntimos	Retener	Lograr que mantengan su nivel de consumo con el producto de la empresa sin importar si también realizan consumos con tarjetas de la competencia.
Zafiro Amigos	Retener e incentivar	Lograr que mantengan su nivel de consumo con el producto de la empresa sin importar si también realizan consumos con otras tarjetas y venderle los productos de la empresa que no consumen (Ej. debitos automáticos)
Zafiro infiel	Incentivar	Hacer que elija nuestro plástico por sobre el de la competencia.
Oro intimo	Retener	Mantenimiento del nivel de consumo e intentar que solamente utilice tarjeta naranja.
Oro amigo	Retener e incentivar	Mantenimiento del nivel de consumo, intentar que solamente utilice tarjeta naranja y venderle los productos de la empresa que no consumen (Ej. Débitos automáticos, adicionales etc)
Oro infiel	Incentivar	Hacer que elija nuestro plástico por sobre el de la competencia y el efectivo.
Naranja intimo	Retener	Mantenimiento de nivel de consumo actual durante todo el año.
Naranja Amigo	Retener e incentivar	Mantenimiento de nivel de consumo durante todo el año y evitar que caiga en inactividad.
Naranja infiel	Incentivar	Evitar que caiga en inactividad.

Como se puede observar en el cuadro anterior, se han fijado distintos objetivos estratégicos para los distintos segmentos y sub-segmentos que se fueron definiendo a lo largo del estudio de la composición y comportamiento de la cartera de clientes respecto de su nivel de consumo.

Estos objetivos para la retención de clientes tienen distintos fines; que van desde evitar que se pierdan los mejores clientes, concentrar esfuerzo de venta de nuevos productos en aquellos clientes

que son potencialmente más rentables y asegurar un nivel mínimo de actividad de los menos rentables pero, clientes al fin.

A modo de cierre de la actividad de fijación de objetivos se puede concluir que:

- ✓ las Actividades dirigidas a aumentar el consumo se concentran en aquellos clientes que consuman menos del 50% de su límite.

- ✓ las actividades de cross selling dirigidas a completar el portafolio de productos que ofrece la empresa se concentrará en aquellos clientes que consumen más del 50% de crédito otorgado pero que no sean consumidores de productos de la empresa.

- ✓ Y las actividades puramente retentivas se concentrarán en aquellos clientes que consumen más del 50% de su crédito mensual otorgado y que consumen productos de la empresa.

Habiendo estudiado la composición de la cartera de clientes, se han definido segmentos, se ha caracterizado cada uno de ellos, se han definido sub segmentos en base a las variables que nos interesa potenciar (nivel de consumo) y se han fijado objetivos estratégicos para lograr incrementar el consumo promedio por cliente. A continuación se desarrollarán dos programas para cumplir estos objetivos.

Descripción de los Programas de Fidelización propuestos.

Para cumplir los objetivos de retención propuestos para cada segmento, se plantean 4 programas que componen la propuesta de fidelización para clientes de Tarjeta Naranja. Cada conjunto de acciones busca cumplir un objetivo particular, es por ello que en el cuadro siguiente se muestra que cada uno de éstos es aplicable a algunos segmentos y solo uno a toda la cartera.

Programa / Segmento	Programa de subasta	Administración de bajas	Programa atención especial a mejores clientes:	CRM	
				MKT. directo	Cross selling en punto de venta
1 Zafiro Íntimos		X		X	X
2 Zafiro Amigo		X	X	X	X
3 Zafiro Infiel	X	X		X	X
4 Oro Íntimos		X	X		
5 Oro Amigo		X		X	X
6 Oro Infiel	X	X		X	X
7 Naranja Íntimos		X			
8 Naranja Amigo		X		X	X
9 Naranja Infiel	X	X		X	X

Objetivos 1 y 4	Objetivos 1y 4
-----------------	----------------

Objetivo que persigue el programa	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3
-----------------------------------	------------	------------	------------

A continuación se explicará en que consiste cada uno de estos programas y como debe aplicarse a cada segmento en base a los objetivos previamente planteados.

Programa: Subasta de puntos.

Segmentos a los que esta dirigido y objetivos planteados para Segmentos elegidos:

Segmento	Descripción cualitativa del objetivo
<ul style="list-style-type: none">✓ Zafiro infiel✓ Oro infiel✓ Naranja Infiel	<ul style="list-style-type: none">✓ Hacer que elija nuestro plástico por sobre el de la competencia.✓ Hacer que elija nuestro plástico por sobre el de la competencia y el efectivo.✓ Evitar que caiga en inactividad.

Objetivo del programa:

Lograr que los segmentos seleccionados incrementen su consumo un 14%

Descripción del programa:

Mecánica del programa de subasta de puntos:

Por cada peso de cada compra que realice un titular o adicional de cuenta se suma un punto en la cuenta del titular de cuenta.

Luego estos puntos los clientes los utilizarán para comprar premios que la empresa proponga en subastas.

Los clientes podrán realizar las subastas en cualquier local de tarjeta naranja, telefónicamente en todos los centros de atención telefónica o en la pagina de Internet de la empresa, (tarjetanaranja.com)

Por ejemplo: la empresa propone como premio un viaje de 30 días por las principales capitales del mundo en todos los continentes. Luego de terminado cada bimestre, todos los titulares seleccionados para participar del programa han sumado una cantidad determinada de puntos, los cuales sirven para que estos puedan ofrecer en forma anónima una cantidad de puntos determinada para intentar comprar el premio. Para participar de la subasta, el cliente debe llamar al centro de atención telefónica e indicar al operador porqué premio quiere participar y cuantos puntos desea ofrecer. Finalmente quien más puntos ofrezca se lleva obtendrá el premio subastado..

Se publicarán todos los premios de cada bimestre del año al inicio de este, así los clientes podrán planificar para los próximos periodos porqué premios quieren participar.

El programa de subasta de puntos tiene su base teórica en los programas de frecuencia de compras descritos en el marco teórico. Estos programas se basan en la suma de millas o puntos a medida que el cliente va consumiendo en la empresa.

La subasta se propone como una alternativa a este tipo de programas con la intención de:

- ✓ Acotar los costos que implican este tipo de programas.
- ✓ Lograr que el cliente valore los puntos que suma al tener que esforzarse por conseguirlos.

Participan del programa:

Sólo los titulares seleccionados, los mismos se deberán elegir en base a los segmentos que pertenecen. Para ellos la empresa deberá identificarlos en sus sistemas, comunicarles que participan del programa e informarles la mecánica de participación del mismo.

Periodicidad de las subastas:

Se realizarán bimestralmente, de esta manera los clientes no deberán esperar demasiado entre subasta y subasta, mientras que se les da tiempo para acumular puntos y se acota el costo al no tener que entregar premios todos los meses.

Comunicación del programa.

Los clientes recibirán una comunicación exclusiva al comienzo de cada año, esta le informará que por sus características como cliente ha sido seleccionado para participar del programa en cuestión, explicando la mecánica de funcionamiento del mismo.

La misma será realizada mediante una carta acompañada de un folleto con la descripción de los premios definidos para el primer año de programa.

Esta comunicación se enviará en febrero de todos los años. Ya que en los meses de diciembre y enero toda la comunicación para incremento de consumo se apunta a las fiestas y al turismo, con motivo del inicio de la temporada de vacaciones en el país.

La comunicación para mantenimiento del programa se realizará por medio de los canales habituales que la empresa tiene para comunicarse con sus clientes los mismos son:

- ✓ Resumen de cuenta.
- ✓ Folletos, sobre de resumen de cuenta y revista klik, (información que acompaña al resumen dentro el sobre de envío del resumen de cuenta).
- ✓ Comunicación en locales de Tarjeta Naranja por medio de afiches y esteras.

La misma tendrá como fin incentivar la participación en programa de clientes seleccionados comunicando los premios para cada bimestre, los ganadores y los beneficios de participar en el programa.

Claves para el éxito del programa:

Sobre los premios del programa:

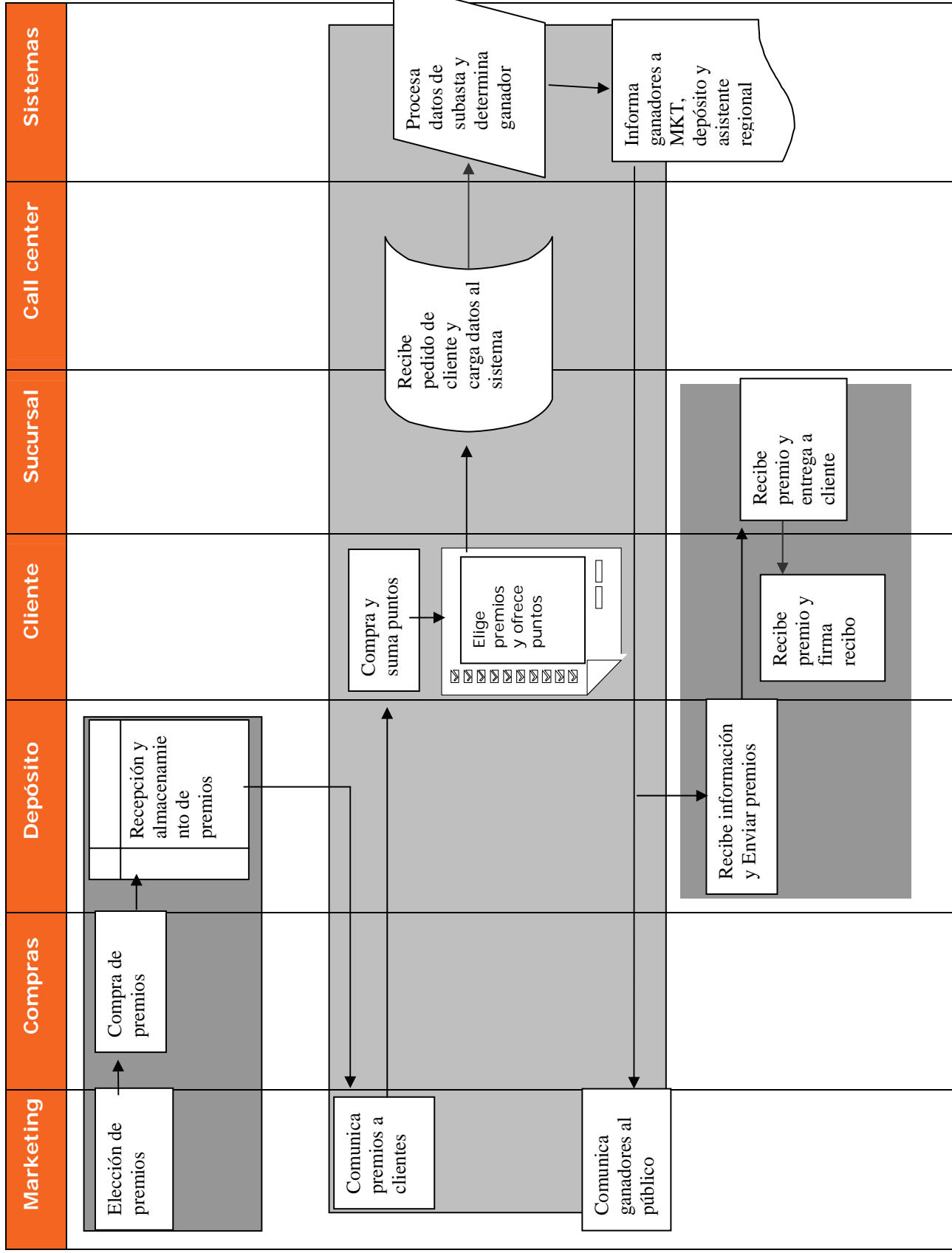
1. Los premios deben ser lo suficientemente atractivos para que las personas tengan interés en ellos.
2. La cantidad de premios debe ser lo suficientemente grande como para que quienes participan del programa perciban que existen posibilidades para todos.
3. Debe existir variedad de premios para conformar distintos gustos y necesidades.

Sobre la mecánica de funcionamiento:

1. Todos los premios deben tener un valor mínimo de puntos para asegurar el recupero del costo.
2. Los puntos que sean usados en un período, ya sea porque el cliente no subasto o porque no gana sirven para otro período, es decir que son acumulativos.
3. Deben existir categorías para participar, de lo contrario los clientes zafiro siempre se impondrán sobre los clientes Naranja.

Actividades necesarias para la administración del programa

A continuación se expondrá el flujo-grama para detallar las tareas necesarias para administrar este programa a lo largo del año, con las correspondientes áreas responsables de su ejecución.



En este curso-grama se observan claramente tres sub procesos:

- ✓ Proceso elección y compra de premios
- ✓ Procesos de realización de la subasta
- ✓ Proceso de entrega de premios

A continuación se detallarán las actividades necesarias para realizar la implementación de las tareas planteadas en el curso-grama anterior.

Actividades necesarias para la implementación del programa.

- ✓ Asignación de responsable para la elección de premios en el área de Marketing y para la compra de premios en el área de Compras.
- ✓ Asignación de responsables para la comunicación de premios a los participantes del programa en el área de Marketing.
- ✓ Adaptación de los sistemas informáticoa de atención telefónica y atención en locales, para tomar las ofertas de clientes.
- ✓ Desarrollo de sistemas para procesamiento de las subastas.
- ✓ Asignación de responsable en sistema para comunicación de ganadores a depósito y MKT.
- ✓ Comunicación a toda la empresa sobre la existencia del programa.
- ✓ Capacitación sobre el programa a centro de atención telefónica y promotores de locales.

Análisis económico del programa de subasta de puntos

Para analizar la viabilidad del programa desde el punto de vista económico se recurrirá a los conceptos planteados en el marco teórico. Allí se planteó que para decidir sobre la conveniencia o no del programa se utilizarían los conceptos de Valor actual Neto, Tasa interna de retorno y período de recupero. Previa confección del flujo de caja del proyecto teniendo en cuenta los flujos incrementales producidos como consecuencia de la implementación de cada programa.

El cálculo de los ingresos del programa se realizó considerando que 20% de los ingresos de la empresa está realizado por 80% de los clientes que menos consumen, segmentos a los que está dirigido el programa en cuestión. Cabe destacar que si el objetivo del programa se cumpliera el 20% del consumo de la cartera aumentaría un 14% lo que implica que por trimestre dicha cifra representaría \$1.050.000

Los cálculos de flujo de caja se realizaron bajo tres supuestos: que se cumpliera el objetivo del programa, que se superara el objetivo en un 50% o que no se alcanzara por un 50%.

Los costos fueron calculados en base a los valores estimados para mayo del 2007, manteniéndolos constantes durante la duración del proyecto. Se entiende que si la inflación aumentara considerablemente sus valores, igual comportamiento tendrían los ingresos del proyecto, manteniendo vigente el análisis.

Cabe destacar que la tasa que al que descontará el VAN del proyecto es la misma que la empresa exige a todos sus proyectos: 15%

Análisis económico programa subasta de puntos

Escenario estimado

Programa subasta de puntos (escenario probable)	Año 1			Año 2			Año 3					
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 5	Trimestre 6	Trimestre 7	Trimestre 8	Trimestre 9	Trimestre 10	Trimestre 11	Trimestre 12
Ingresos	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000	\$ 1.050.000
Costos de operación												
Costos de personal	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000
Premios	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000
Costos de Publicidad y promoción para mantenimiento	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000
Otros Gastos administrativos y operativos	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Total gastos operativos trimestrales	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000
Costos de implementación												
Publicidad y promoción para lanzamiento	-1.000.000											
diseño y reestructuración e implementación de procesos administrativos	-100.000											
Desarrollo de sistemas	-200.000											
capacitación de personal	120.000											
comunicación interna a toda la empresa	-100.000											
Total inversión inicial	-1.280.000											
Ujail	560.000	560.000	560.000	560.000	560.000	560.000	560.000	560.000	560.000	560.000	560.000	560.000
Impuestos a las ganancias (30%)	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000	\$ 168.000
Flujo de caja	\$ 392.000	\$ 392.000	\$ 392.000	\$ 392.000	\$ 392.000	\$ 392.000	\$ 392.000	\$ 392.000	\$ 392.000	\$ 392.000	\$ 392.000	\$ 392.000
TIR												29%
Van (tasa de desc. 15%)												\$ 734.681
PER (en años)												3,5

Escenario optimista

Progre subasta de puntos	Año 1			Año 2			Año 3					
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 5	Trimestre 6	Trimestre 7	Trimestre 8	Trimestre 9	Trimestre 10	Trimestre 11	Trimestre 12
Ingresos	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Costos de operación												
Costos de personal	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000
Premios	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000
Costos de Publicidad y promoción para mantenimiento	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000
Otros Gastos administrativos y operativos	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Total gastos operativos trimestrales	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000
Costos de implementación												
Publicidad y promoción para lanzamiento	-1.000.000											
diseño y reestructuración e implementación de procesos administrativos	-100.000											
Desarrollo de sistemas	-200.000											
capacitación de personal	120.000											
comunicación interna a toda la empresa	-100.000											
Total inversión inicial	-1.280.000											
Ujail	1.010.000	1.010.000	1.010.000	1.010.000	1.010.000	1.010.000	1.010.000	1.010.000	1.010.000	1.010.000	1.010.000	1.010.000
Impuestos a las ganancias (30%)	\$ 303.000	\$ 303.000	\$ 303.000	\$ 303.000	\$ 303.000	\$ 303.000	\$ 303.000	\$ 303.000	\$ 303.000	\$ 303.000	\$ 303.000	\$ 303.000
Flujo de caja	\$ 707.000	\$ 707.000	\$ 707.000	\$ 707.000	\$ 707.000	\$ 707.000	\$ 707.000	\$ 707.000	\$ 707.000	\$ 707.000	\$ 707.000	\$ 707.000
TIR												55%
Van (tasa de desc. 15%)												\$ 2.219.459
PER (en años)												1,80

Escenario pesimista

Programa subasta de puntos	Año 1			Año 2			Año 3					
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 5	Trimestre 6	Trimestre 7	Trimestre 8	Trimestre 9	Trimestre 10	Trimestre 11	Trimestre 12
Ingresos	\$ 675.000	\$ 675.000	\$ 675.000	\$ 675.000	\$ 675.000	\$ 675.000	\$ 675.000	\$ 675.000	\$ 675.000	\$ 675.000	\$ 675.000	\$ 675.000
Costos de operación												
Costos de personal	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000	30000
Premios	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000	250000
Costos de Publicidad y promoción para mantenimiento	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000	150000
Otros Gastos administrativos y operativos	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Total gastos operativos trimestrales	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000	490.000
Costos de implementación												
Publicidad y promoción para lanzamiento	-1.000.000											
diseño y reestructuración e implementación de procesos administrativos	-100.000											
Desarrollo de sistemas	-200.000											
capacitación de personal	120.000											
comunicación interna a toda la empresa	-100.000											
Total inversión inicial	-1.280.000											
Ujail	185.000	185.000	185.000	185.000	185.000	185.000	185.000	185.000	185.000	185.000	185.000	185.000
Impuestos a las ganancias (30%)	\$ 55.500	\$ 55.500	\$ 55.500	\$ 55.500	\$ 55.500	\$ 55.500	\$ 55.500	\$ 55.500	\$ 55.500	\$ 55.500	\$ 55.500	\$ 55.500
Flujo de caja	\$ 129.500	\$ 129.500	\$ 129.500	\$ 129.500	\$ 129.500	\$ 129.500	\$ 129.500	\$ 129.500	\$ 129.500	\$ 129.500	\$ 129.500	\$ 129.500
TIR												-3%
Van (tasa de desc. 15%)												\$ -602.635
PER (en años)												10

Conclusiones sobre el análisis económico del programa de subasta de puntos

Revisando los números de los flujos de caja de la página anterior se puede afirmar que, de cumplirse los objetivos planteados para el programa, el proyecto resultaría muy rentable para la empresa, ya que la tasa interna de retorno sería de 29%, número que supera el 15% exigido por la empresa para sus proyectos. También cabe destacar que con este rendimiento, el VAN sería positivo.

En el caso que el objetivo se cumpliera en un 50% el programa sería un rotundo fracaso financiero, ya no sólo VAN sería negativo, sino que su TIR sería del 0.3%.

Aquí es importante aclarar que el punto de equilibrio del proyecto se encuentra en el supuesto que el objetivo se cumpla al 70%, es decir que el consumo se incremente sólo 9% en lugar de 14%.

Por otra lado en el caso que el objetivo se superara en un 50%, el mismo tendría un rendimiento 55% muy por encima de lo exigido por la empresa.

Programa: CRM

Objetivo del programa:

Lograr que el 80% de la cartera de clientes consuma productos de la empresa

Lograr que el 60% de la cartera consuma más del 60% de su crédito otorgado.

Segmentos a los que está dirigido el programa:

Segmento	Objetivo
✓ Zafiro amigo	Completar cartera de productos
✓ Zafiro infiel	Impulsar consumo en C.A
✓ Oro amigo	Completar cartera de productos
✓ Oro infiel	Impulsar consumo en C.A
✓ Naranja amigo	Completar cartera de productos
✓ Naranja Infiel	Impulsar consumo en C.A

Descripción del programa:

En marco teórico se especificó que un programa CRM supone que cuanto más se conoce al cliente y más datos se conocen de él, se le puede ofertarle sólo lo que él consume o necesita, evitando desperdiciar recursos en generar ofertas que el cliente no desea.

Los programas CRM combinan el manejo de base de datos con procesos administrativos y comerciales, para potenciar la rentabilidad por cliente, mediante la identificación de preferencias del mismo.

La diferencia con una iniciativa promocional está en el poder de la base de datos y en cómo se la usa, para generar relaciones más estrechas con los clientes a lo largo del tiempo.

La característica fundamental del CRM es la personalización; ofrecer comunicaciones y ofertas específicas para cada producto, sector y tipo de clientes. Es decir Se trata de un marketing directo enfocado a clientes individuales en lugar de en medios "masivos" (TV, prensa, etc.).

El programa de CRM propuesto para Tarjeta Naranja se compone de dos grupos de acciones:

Sub-programa 1: Acciones de MKT directo para colocación de productos

Por medio del análisis y gestión de base de datos se determinarán perfiles de clientes que puedan ser potenciales usuarios de productos de la empresa o de comprar en comercios de determinados rubros.

Una vez determinados estos clientes se les enviarán publicidades exclusivas u ofertas para inducirlos a comprar. Las comunicaciones se realizarán vía carta, correo electrónico o telefónico según se determine como más conveniente en cada caso.

Por ejemplo si la empresa cuenta con la posibilidad de realizar una acción compartida con un comercio especialista en la venta de neumáticos, comunicará la acción solo a aquellos clientes que posean automóvil o motocicletas o que con anterioridad hayan realizado consumos en comercios del rubro automotor.

Si desea hacer una acción compartida con una compañía de turismo que se especializa en realizar viajes a Disneylandia, se seleccionará de la base de datos a clientes que no sean solteros, mayores a 30 años que posean hijos menores de edad, y que tengan suficiente disponible en su cuenta como para afrontar el viaje.

Todos los comienzos de año, se realizará una planificación de acciones de MKT directo a realizar. La misma se confeccionará en base a un análisis previo de rubros que la empresa quiera potenciar en determinadas épocas del año, ya sea porque poseen poca facturación en ciertos periodos o porque dejan amplios márgenes de rentabilidad.

Una vez seleccionado los rubros con los que se realizaran acciones a lo largo del año, se procederá a negociar con comercios adheridos de dichos rubros para realizar acciones comerciales compartidas.

Una vez fijadas las acciones y cerradas las negociaciones para los distintos meses del año se extraerán de la base de datos los clientes potenciales para cada acción.

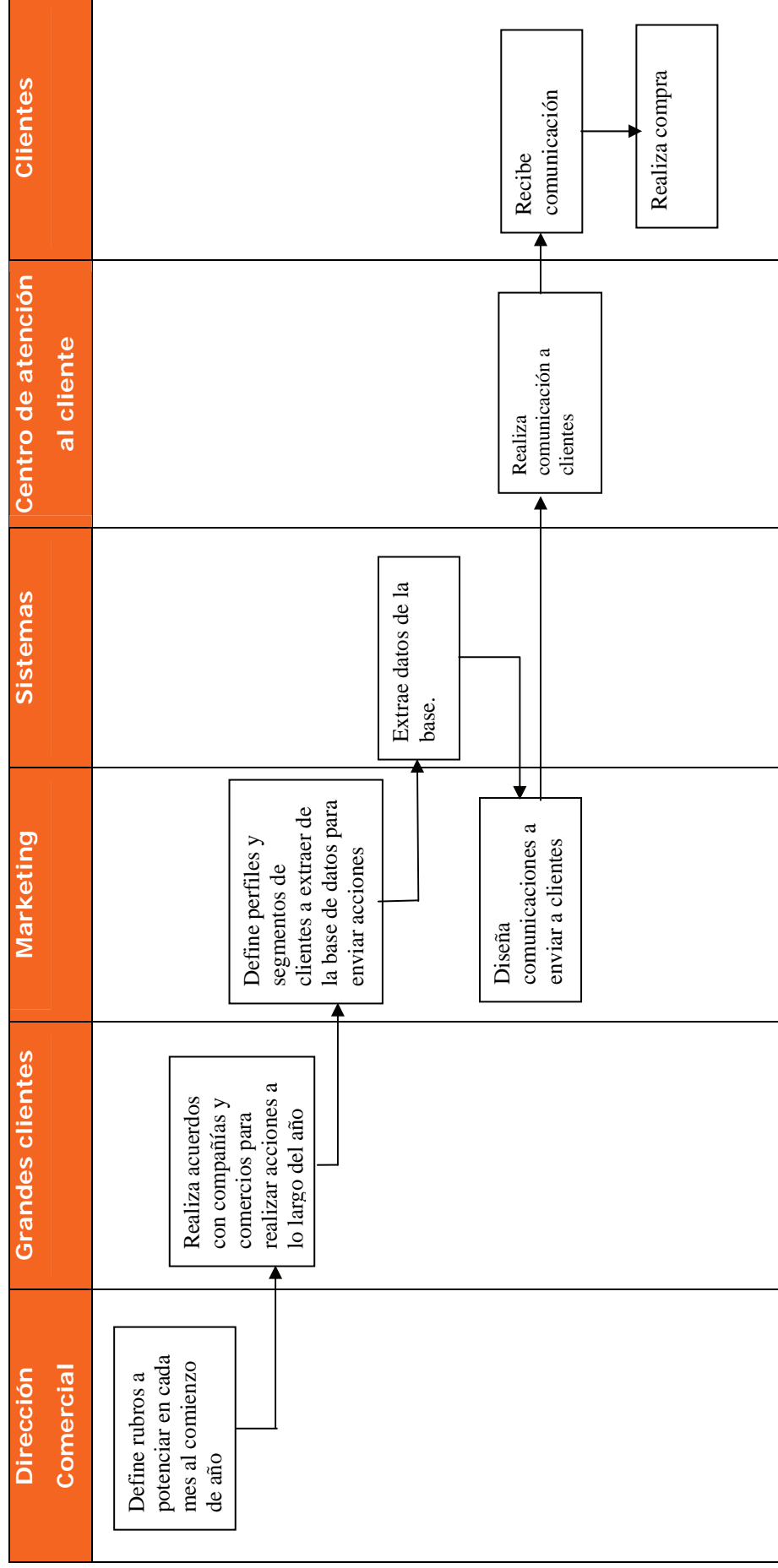
Luego, se procederá todos los meses a comunicar las acciones a los clientes determinados en los meses específicos de cada acción.

Finalmente una vez vencida la vigencia de las acciones promocionales o publicitarias con cada comercio y grupo de clientes se procederá a medir el retorno de la misma.

A continuación se expone un ejemplo genérico y simplificado de una planificación de rubros a potenciar para el programa de un semestre.

Mes / Rubro	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Prestamos personales						
T- presto	Acción para segmentos 2 y 3		acción para segmentos 5 y 6		acción para segmentos 8 y 9	
Automotor						
Comercio 1				acción en 12 cuotas cero interés para segmentos 2 y 3		
Comercio 2					acción 18 cuotas cero interés para segmentos 5 y 6	
Comercio 3						acción plan Z para segmentos 8 y 9
Turismo						
comercio 1	Acción Plan Z para segmentos 2 y 3					
comercio 2		Acción plan 12 cuotas y 10% de descuento para segmentos 5 y 6				
comercio 3			Acción solo con publicidad para segmentos 8 y 9			

Actividades necesarias para la administración del programa. (Tareas mensuales)



Actividades necesarias para la implementación del programa.

- ✓ Asignación de responsables en Grandes clientes para los cierres de acuerdos con comercios.
- ✓ Asignación de responsable en MKT para la determinación de perfiles en cada segmento.
- ✓ Asignación de responsable en Sistemas para manejo de base de datos
- ✓ Asignación de responsable en MKT para diseño de comunicación para acciones.
- ✓ Desarrollo de proceso en centro de atención a clientes, para envío de comunicaciones.
- ✓ Comunicación a toda la empresa sobre la existencia del programa.
- ✓ Capacitación sobre el programa a centro de atención telefónica y promotores de locales.

Sub-programa 2: Cross selling en punto de venta

En cada ocasión donde uno de los clientes de los segmentos seleccionados se ponga en contacto con la empresa, ya sea en una sucursal o telefónicamente, para iniciar una gestión o realizar una consulta, una vez identificado y previo a despedirlo luego de evacuada su inquietud, el sistema arrojará al operador información acerca de los productos para los que el cliente califica, dicha calificación la realizará automáticamente el sistema en base a:

- ✓ Capacidad de consumo del cliente
- ✓ Comportamiento de pago
- ✓ Productos de la empresa que el cliente ya consumido.
- ✓ Productos que nunca consumió
- ✓ Productos para los que tiene perfil de acuerdo a programa CRM

El sistema también arrojará información acerca de que productos ya le han sido ofrecidos al cliente y este ya ha rechazado, en caso de solo haberlo rechazado una vez el operador lo ofrecerá nuevamente, en caso de haberlo rechazado mas de una vez el operador no lo ofrecerá de nuevo hasta pasado los 6 meses.

Si el cliente acepta la oferta, el operador inicia la gestión de venta, en caso que el cliente la rechace, lo registra en el sistema y cierra el contacto con el cliente.

Análisis económico del programas CRM y Cross Selling

Al igual que para analizar la viabilidad del programa Subasta de puntos, para analizar el programa CRM desde el punto de vista económico se recurrirá a los conceptos planteados en el marco teórico. Allí se planteó que para decidir sobre la conveniencia o no del programa se utilizarían los conceptos de Valor actual Neto, Tasa interna de retorno y período de recupero. Previa confección del flujo de caja del proyecto teniendo en cuenta los flujos incrementales producidos como consecuencia de la implementación de cada programa.

El cálculo de los ingresos del programa se realizó considerando que en él se cumpla el objetivo 4, es decir que el 80% de la cartera consuma productos de la empresa contra el 70% que lo hace en la actualidad. Dicho número representa aproximadamente \$880.000 trimestrales. Cabe destacar que en algunos semestres se presentan bajas en los ingresos por venta de productos de la empresa, como es el caso del cuarto semestre de cada año, ya que los ingresos de los consumidores se dirigen principalmente al consumo con el plástico en lugar de la compra de seguros o solicitud de préstamos personales.

En este caso los cálculos de flujo de caja también se realizaron bajo tres supuestos; que se cumpliera el objetivo del programa, que se superara el objetivo en un 50%, o que no se alcanzara por un 50%.

Los costos fueron calculados en base a los valores estimados para mayo del 2007, manteniéndolos constantes durante la duración del proyecto. Se entiende que si la inflación aumentara considerablemente sus valores, igual comportamiento tendrían los ingresos del proyecto, manteniendo vigente el análisis.

Cabe destacar que la tasa que al que descontará el VAN del proyecto es la misma que la empresa exige a todos sus proyectos: 15%

Análisis económico programa CRM y Cross Selling

Programa subasta de puntos (escenario probable)	Año 1			Año 2			Año 3					
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 5	Trimestre 6	Trimestre 7	Trimestre 8	Trimestre 9	Trimestre 10	Trimestre 11	Trimestre 12
Ingresos	\$ 882.000	\$ 882.000	\$ 882.000	\$ 294.000	\$ 882.000	\$ 882.000	\$ 882.000	\$ 294.000	\$ 882.000	\$ 882.000	\$ 882.000	\$ 882.000
Costos de operación												
Presupuesto operativo para acciones promocionales (descuentos etc)	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
comunicaciones de MKT directo	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Sueldos	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Sueldos	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Total gastos operativos trimestrales	420.000	420.000	420.000	140.000	420.000	420.000	420.000	140.000	420.000	420.000	420.000	420.000
Costos de implementación												
adaptación y desarrollo de sistemas de atención cross selling	-200.000											
adaptación y desarrollo de sistemas de atención CRM venta	-300.000											
diseño y reestructuración e implementación de procesos administrativos	-200.000											
Desarrollo de sistemas	-200.000											
capacitación de personal	-100.000											
comunicación interna a toda la empresa												
Total inversión inicial	-1.100.000											
Ueji	462.000	462.000	462.000	154.000	462.000	462.000	462.000	154.000	462.000	462.000	462.000	462.000
Impuestos a las ganancias (30%)	\$ 138.600	\$ 138.600	\$ 138.600	\$ 46.200	\$ 138.600	\$ 138.600	\$ 138.600	\$ 46.200	\$ 138.600	\$ 138.600	\$ 138.600	\$ 138.600
Flujo de caja	\$ 323.400	\$ 323.400	\$ 323.400	\$ 107.800	\$ 323.400	\$ 323.400	\$ 323.400	\$ 107.800	\$ 323.400	\$ 323.400	\$ 323.400	\$ 323.400

FIR	24%
Van (tasa de desc. 15%)	\$ 399.372
PER (en años)	3,5

Escenario optimista

Programa subasta de puntos (escenario probable)	Año 1			Año 2			Año 3					
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 5	Trimestre 6	Trimestre 7	Trimestre 8	Trimestre 9	Trimestre 10	Trimestre 11	Trimestre 12
Ingresos	\$ 1.134.000	\$ 1.134.000	\$ 1.134.000	\$ 378.000	\$ 1.134.000	\$ 1.134.000	\$ 1.134.000	\$ 378.000	\$ 1.134.000	\$ 1.134.000	\$ 1.134.000	\$ 1.134.000
Costos de operación												
Presupuesto operativo para acciones promocionales (descuentos etc)	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
comunicaciones de MKT directo	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Sueldos	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Sueldos	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Total gastos operativos trimestrales	420.000	420.000	420.000	140.000	420.000	420.000	420.000	140.000	420.000	420.000	420.000	420.000
Costos de implementación												
adaptación y desarrollo de sistemas de atención cross selling	-200.000											
adaptación y desarrollo de sistemas de atención CRM venta	-300.000											
diseño y reestructuración e implementación de procesos administrativos	-200.000											
Desarrollo de sistemas	-200.000											
capacitación de personal	-100.000											
comunicación interna a toda la empresa												
Total inversión inicial	-1.100.000											
Ueji	714.000	714.000	714.000	238.000	714.000	714.000	714.000	238.000	714.000	714.000	714.000	714.000
Impuestos a las ganancias (30%)	\$ 214.200	\$ 214.200	\$ 214.200	\$ 71.400	\$ 214.200	\$ 214.200	\$ 214.200	\$ 71.400	\$ 214.200	\$ 214.200	\$ 214.200	\$ 214.200
Flujo de caja	\$ 499.800	\$ 499.800	\$ 499.800	\$ 166.600	\$ 499.800	\$ 499.800	\$ 499.800	\$ 166.600	\$ 499.800	\$ 499.800	\$ 499.800	\$ 499.800

FIR	41%
Van (tasa de desc. 15%)	\$ 1.136.961
PER (en años)	3,5

Escenario pesimista

Programa subasta de puntos (escenario probable)	Año 1			Año 2			Año 3					
	Trimestre 1	Trimestre 2	Trimestre 3	Trimestre 4	Trimestre 5	Trimestre 6	Trimestre 7	Trimestre 8	Trimestre 9	Trimestre 10	Trimestre 11	Trimestre 12
Ingresos	\$ 735.000	\$ 735.000	\$ 735.000	\$ 245.000	\$ 735.000	\$ 735.000	\$ 735.000	\$ 245.000	\$ 735.000	\$ 735.000	\$ 735.000	\$ 735.000
Costos de operación												
Presupuesto operativo para acciones promocionales (descuentos etc)	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000
comunicaciones de MKT directo	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Sueldos	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Sueldos	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Total gastos operativos trimestrales	420.000	420.000	420.000	140.000	420.000	420.000	420.000	140.000	420.000	420.000	420.000	420.000
Costos de implementación												
adaptación y desarrollo de sistemas de atención cross selling	-200.000											
adaptación y desarrollo de sistemas de atención CRM venta	-300.000											
diseño y reestructuración e implementación de procesos administrativos	-200.000											
Desarrollo de sistemas	-200.000											
capacitación de personal	-100.000											
comunicación interna a toda la empresa												
Total inversión inicial	-1.100.000											
Ueji	315.000	315.000	315.000	105.000	315.000	315.000	315.000	105.000	315.000	315.000	315.000	315.000
Impuestos a las ganancias (30%)	\$ 94.500	\$ 94.500	\$ 94.500	\$ 31.500	\$ 94.500	\$ 94.500	\$ 94.500	\$ 31.500	\$ 94.500	\$ 94.500	\$ 94.500	\$ 94.500
Flujo de caja	\$ 220.500	\$ 220.500	\$ 220.500	\$ 73.500	\$ 220.500	\$ 220.500	\$ 220.500	\$ 73.500	\$ 220.500	\$ 220.500	\$ 220.500	\$ 220.500

FIR	14%
Van (tasa de desc. 15%)	\$ -32.049
PER (en años)	3,5

Conclusiones sobre el análisis económico del programa CRM

A partir de análisis de los flujos de caja de la pagina anterior se puede afirmar que, de cumplirse los objetivos planteados para el programa, el proyecto resultaría muy rentable para la empresa, ya que la tasa interna de retorno seria de 24%, número que supera el 15% exigido por la empresa para sus proyectos. También cabe destacar que con este rendimiento el VAN seria positivo en \$ 399.372

En el caso que el objetivo se cumpliera en un 50%, el programa sería un rotundo fracaso financiero, ya no sólo VAN seria negativo 3n \$-32.049, sino que su TIR seria del 14%.

Finalmente si se diera el caso que el objetivo se superará en un 50%, el mismo tendría un rendimiento 41% un 26% por encima de lo exigido por la empresa.

Programa: de administración de bajas

Segmentos a los que esta dirigido el programa

El programa está dirigido a toda la cartera de clientes de Tarjeta Naranja.

Objetivo del programa:

Disminuir en tres años a cero las bajas de clientes de la empresa, exceptuando las bajas por defunción o morosidad.

Descripción del programa:

En el marco teórico se definió a este tipo de programas como un conjunto de acciones que buscan monitorear los motivos por los cuales algunos clientes abandonan la empresa, para tomar acciones correctivas a los fines revertir la situación. A los fines de este trabajo se considera una baja de cliente a clientes que realizan la gestión de baja de su cuenta.

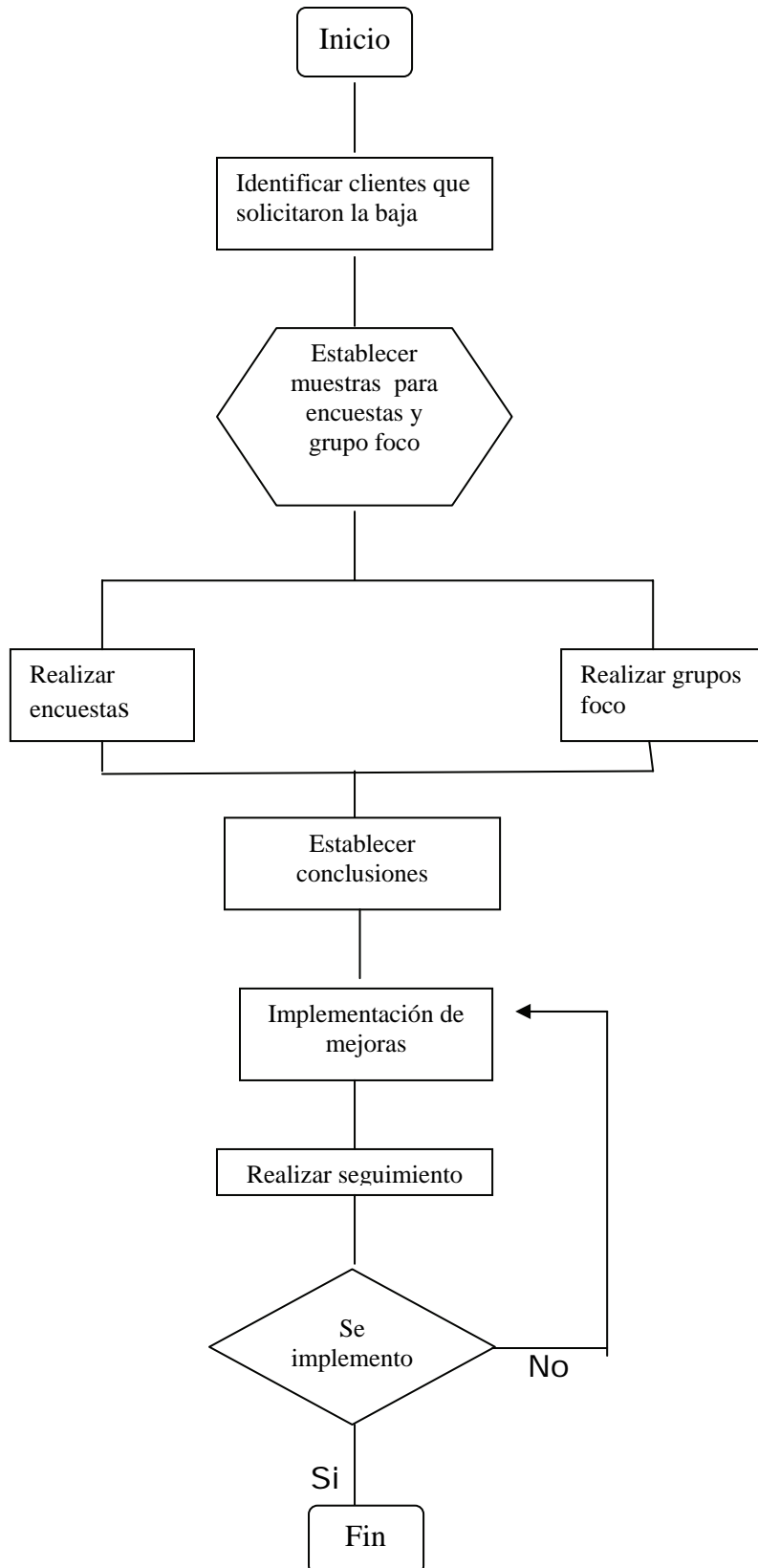
Existe un grupo de bajas que se origina en la morosidad de los clientes, dichos clientes son gestionados por el área de cobranzas, que tiene como fin combatir la morosidad de clientes evitando la perdida de cuentas. Por lo que no serán tenidos en cuenta en este programa.

Tareas necesarias para llevar a cabo el programa.

Tarea	Responsable
Estudio de causas de las bajas Bimestralmente solicitar listado con datos de todas as bajas que hubo en el periodo. Establecer 3 muestras aleatorias y representativas. Encuestar telefónicamente a una de las muestras Realizar grupo foco con las otras dos muestras.	Calidad y medición
Establecer conclusiones con mejoras.	Calidad y medición
Derivar a las áreas correspondientes las mejoras sugeridas.	Calidad y medición
Implementación de las mejoras	G. observadas
Realizar seguimiento de implementación de mejoras	Calidad y medición

Claves para el éxito del programa: Obtener el respaldo de la dirección para la asignación de recursos para implementar las mejoras.

Curso-grama del proceso



Programa atención especial a mejores clientes:

Los clientes a los que está dirigido este programa generan el 50% de la facturación de la empresa. La compañía no puede permitirse que estos se encuentren insatisfechos, ya que la deserción de un pequeño porcentaje de estos clientes puede significar una baja sensible en la facturación. Para lograr esto se propone desarrollar mecanismos de respuesta y atención especiales para estos clientes.

Segmentos a los que esta dirigido:

Segmento	Objetivo
Zafiro intimo	✓ Lograr que mantengan su nivel de consumo con el producto de la empresa sin importar si también realizan consumos con tarjetas de la competencia.
Zafiro amigo	✓ Lograr que mantengan su nivel de consumo con el producto de la empresa sin importar si también realizan consumos con otras tarjetas y venderle los productos de la empresa que no consumen (Ej. debitos automáticos)
Oro intimo	✓ Mantenimiento del nivel de consumo e intentar que solamente utilice tarjeta naranja.

Objetivo del programa: Asegurar que los segmentos seleccionados sigan generando por lo menos el 50% de la facturación de la empresa.

Descripción del programa Cuando uno de estos clientes se ponga en contacto con la empresa ya sea en una sucursal o telefónicamente, para iniciar una gestión o realizar un reclamo, una vez identificados a través del sistema, se les dará prioridad a las gestiones iniciados por estos clientes, por sobre las de resto de la cartera.

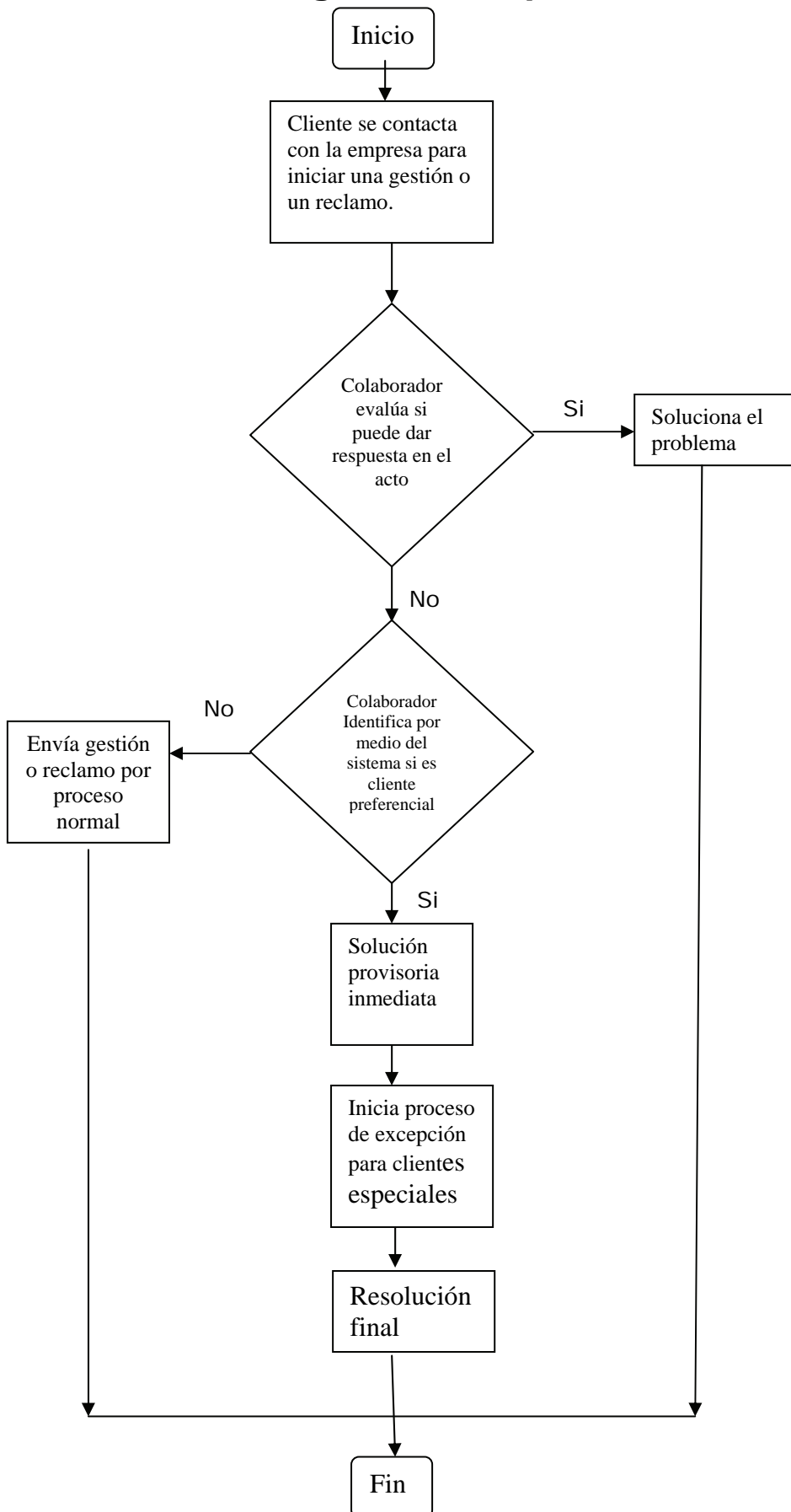
En los casos que el cliente se comunique por un reclamo, si la resolución del mismo requiere un análisis que no pueda ser resuelto en el acto se dará en forma inmediata y provisoria una resolución a favor del cliente, y luego se analizará la pertinencia o no del reclamo.

Luego de analizada la pertinencia del reclamo, un operador se comunicará telefónicamente con el cliente y le dará a conocer la resolución final del mismo, sin esperar a que sea el cliente quien se deba contactarse con la empresa para conocer la respuesta a su reclamo.

Actividades necesarias para la implementación del programa.

- ✓ Identificar a estos clientes en el sistema.
- ✓ Desarrollar sistema de prioridad en las colas de las gestiones.
- ✓ Adaptar los sistemas de reclamos para dar resolución inmediata y provisoria.
- ✓ Comunicar al personal involucrado sobre la existencia del programa.
- ✓ Capacitar al personal de contacto sobre el procedimiento del programa.

curso-grama del proceso



Análisis económico de los programa de administración de bajas y mejora de beneficios especiales a los mejores clientes.

En el caso de estos dos programas el cálculo de los ingresos debe realizarse en función de la disminución de las potenciales pérdidas. En el caso puntual del programa de administración de bajas su principal costo será en relación a potenciales mejoras que se recomienden como consecuencia de su implementación, no en el diseño e implementación de los procesos del programa o de costos derivados de los sueldos que pudiera implicar el mismo.

Este programa se puede implementar con los recursos que la empresa ya posee, es decir que al no haber costos incrementales del proyecto no vale la pena realizar un flujo de caja para analizar su viabilidad económica.

El análisis económico financiero será necesario para evaluar las potenciales mejoras sugeridas a partir de la puesta en vigencia del programa, con su correspondiente costo beneficio.

En el caso del programa de Beneficios a Mejores Clientes, éste no producirá ingresos directos. Como su objetivo es plenamente retentivo y su implementación será por única vez con beneficios permanentes, se justifica re direccionar una parte del presupuesto de marketing retentivo de un periodo anual a la implementación del programa; de esta forma los egresos para la implementación del mismo que oscilarían entre \$200.000 y \$400.000 se los puede considerar como un costo hundido

CONCLUSIONES

Tarjeta Naranja es una empresa que se encuentra en franco crecimiento, afrontando los clásicos problemas de las empresas en esta situación, como ser necesidades de financiamiento, permanente incorporación de nuevos recursos humanos y dificultad de mantener niveles de capacitación uniformes entre el personal, incremento de volúmenes de operaciones que producen desbordes de capacidad instalada con repercusiones en la calidad de la prestación de servicio, etc.

El mercado de tarjetas de crédito presenta una fuerte y agresiva competencia, ingresan nuevos competidores y los ya instalados desarrollan fuertes acciones para retener a sus clientes actuales mientras intentan captar a los de la competencia.

Si bien la empresa se encuentra entre las líderes a nivel nacional en cantidad de plásticos emitidos, todavía no lo es tanto en niveles de facturación, para lo cual debe mejorar el perfil de consumo de su cartera de clientes, es decir lograr que sus usuarios consuman todo su crédito disponible y consuman más productos comercializados por la empresa, como prestamos personales y débitos automáticos.

Para buscar la solución a dicha situación se realizaron análisis del sector de tarjetas de crédito, de las capacidades de la empresa, de las acciones que esta lleva a cabo en materia de retención de clientes y de la composición de la cartera.

Sobre las conclusiones arrojados por dichos análisis se proponen cuatro programas que tienen como fin, impulsar el consumo en aquellos clientes que usan menos del 50% de su límite de saldo disponible, completar el portafolio de productos de aquellos clientes que no consumen productos comercializados por la empresa y retener a los mejores clientes por medio de programas de atención diferenciada.

Los programas planteados fueron.

1. Programa subasta de puntos
2. Programa de atención diferenciada para mejores clientes
3. Programa de administración de bajas
4. Programa de CRM compuesto por dos sub-programas de MKt directo y de cross selling en punto de venta

Cada programa fue descrito en sus objetivos, segmentos de la cartera de clientes a los que se dirigió, metodología de funcionamiento, curso-grama o flujo-gramas de actividades para su administración y listado de tareas para su implementación.

Sobre la base de los análisis descriptos en el párrafo anterior se procedió a la evaluación económica de programa, concluyendo que para los programas subasta de puntos y CRM sólo serán rentables de cumplirse en un 70% los resultados esperados. Por debajo de esto ambos proyecto serian deficitarios.

Para el caso del programa mejora de servicio para mejores clientes, se sugiere que su implementación se realice utilizando el presupuesto anual asignado para acciones retentivas. De esta manera dichos fondos comiserados hundidos por generan beneficios en periodos sucesivos a su implementación.

En el caso del Programa de Administración de bajas, se concluye que su costo de implementación es cero, ya que solo implica redistribuir procesos administrativos. Los costos derivados de este programa se producirán como consecuencia de las mejoras a implementar recomendadas a partir de la puesta en vigencia del programa. Dichas mejoras deberán ser evaluadas en términos de costo beneficio en cada ocasión.

Finalmente se aclara que los programas propuestos no son la respuesta a todas las amenazas, debilidades y problemas que pudiera tener la empresa: sólo buscan cumplir puntualmente con los objetivos planteados al inicio del presente TFG. Actuando en forma sinérgica con todas las acciones que la empresa esta llevando en materia de fidelización de clientes, descriptas oportunamente.

Bibliografía.

- ✓ Hoffman, K. Douglas y Bateson, John E. G; *Fundamentos Del Marketing de Servicios, conceptos, estrategias y casos*. 2ª edición, Mejico D.F. 2002; Thomson.
- ✓ Thompson, Arthur JR. y Strickland, Andrew. J. III, *Administración estratégica*, 11ª edición. Mejico D.F, 1999. McGraw Hill,.
- ✓ Ross Stephen, Westerfield Randolph y Jordan Bradford jordan, *Fundamentos de Finanzas corporativas*. 5ª edición,1999 McGRAW Hill.
- ✓ Porter Michael - *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*-. Edición 27, 2000 compañía editorial continental. México
- ✓ Eco, Humberto. *Como se hace una tesis, técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*.1era edición, Italia, 1977 tascabini bompani

Otras fuentes de información consultadas:

- ✓ Informe publicado por Banco Central de la Republica Argentina: Mercado de Tarjetas de Crédito: Una "Fotografía" a Mayo de 2005
- ✓ Régimen de transparencia del Banco Central de la Republica Argentina publicado en www.bcra.gov.ar
- ✓ Estados Contables, memoria y balance, correspondientes al ejercicio económico, iniciado el 1 de enero de y finalizado el 31 de diciembre de 2004 y 2005, presentado en forma comparativa con los ejercicios anteriores.
- ✓ Manual de inducción de tarjeta Naranja.
- ✓ Revista de comunicación interna de Tarjeta Naranja S.A "Estación Naranja" edición diciembre 2006
- ✓ Estudio de mercado "vuelta Nacional" versión 2004, 2005 y 2006. Realizo por consultora Delfos.
- ✓ "las marcas que mas reconocen los argentinos" Diario clarín, edición domingo 28 de 2006, Sección "economía" hoja 1.
- ✓ Conferencia, perfil consumidor Argentino, Fernando Suban, AC Nielsen, congreso MKT que Rompe Fronteras, octubre 2006.

ANEXOS

Anexo 1 ENCUESTA DE PERCEPCIÓN – CALLS DE ATENCIÓN TELEFÓNICA ENTRANTE

Nota / Encuesta		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1- ACTITUD Cómo calificaría la predisposición de la persona que lo atendió por TEL para escuchar su consulta, reclamo, etc.?	10										
	9										
	8										
	7										
	6										
	5										
	4										
	3										
	2										
	1										
2- CALIDEZ Cómo calificaría la amabilidad y cordialidad de la persona que lo atendió por Tel.?	10										
	9										
	8										
	7										
	6										
	5										
	4										
	3										
	2										
	1										
3- CALIDAD DE LA INFORMACIÓN Cómo calificaría el nivel de Conoc. E Información de la persona que lo atendió por Tel.?	10										
	9										
	8										
	7										
	6										
	5										
	4										
	3										
	2										
	1										
4- RAPIDEZ Qué calificación le otorgaría a TN. por la rapidez para ser atendido en el Tel.?	10										
	9										
	8										
	7										
	6										
	5										
	4										
	3										
	2										
	1										
5- Calidad general del servicio. En términos generales como calificaría el servicio prestado por Tarjeta Naranja.	10										
	9										
	8										
	7										
	6										
	5										
	4										
	3										
	2										
	1										

Anexo 2 Comentarios negativos sobre el servicios (textuales)

Pocas cajas para abonar.-
Más agilidad en la atención en los locales.
implementar el pago minimo al igual que la competencia
Agilizar la entrega del resumen.
Agilizar la entrega del resumen.
Incrementar márgenes por el costo de vida
e cliente ya presentó el reclamo y aún asi recibe el resumen ya vencido
No le enviaron el resumen de cuenta del mes de abril
Es adicional y segun ella nadie quiere atenderla ni escuchar ante un reclamo u otro tramite por esa posicion,pero cuando efectua el pago nadie le pregunta si es adicional o no.El puntaje real para ella en cada pregunta es "un 0 (cero) porque tambien es un numero".Lo que ella reclama es que le llegue el resumen antes del dia 2 de cada mes. Tuvo un mal trato hacia mi persona tomando esta situacion personal conmigo.
Llamado de atencional correo porque le dejan la correspondencia tirada en cualquier lugar.
Ella tenia algunas dudas y no entendía la explicacion del operador, y este no se preocupo en volver a explica.
Hace dos meses que no me llega el resumen de cuenta ni la revista.
Solicitan muchos datos personales al momento de dar el saldo.
No me llega el resumen en tiempo y forma. Que tarjeta Naranja se haga cargo en caso de demoras en la entrega del resumen de cuenta, o sea, que no se cobre interés, ya que no es problema del cliente sino de la empresa.
Actualmente el resumen no le llega.
al cliente no le fue tomado el pedido de debito
Incertidumbre sobre si el débito se concreta
Hubo demora en la activación del nuevo plástico.
A el cliente se le envia un plástico mal impreso que no pudo entregarse ya que no había nadie en el domicilio, recibe una carta pidiendo disculpas por el plástico mal impreso recibe otro plástico nuevo, sin embargo sigue recibiendo cartas para que retire el plástico mal impreso que no debe usar. Se debería tener más control para evitar esto
mejorar la entreja del resumen
Hay trámites que se solicitan realizar por sucursal y podrían hacerce telefonicamente como débitos automáticos
mejorar la entreja del resumen , que le llegue al domicilio correspondiente
las chicas del local sucre no estan bien informadas sobre la visa naranja
Nos comenta que una vez tuvo un inconveniente de pago y le cobraron mucho interes.
Sugiere mas empleados en el local para que sea mas agil en los dias de pagos.
Agilizar o agregar más líneas de comunicación.
mejor la comunicacion cuando es transferido a otra area
que la consulta de saldo tenga otro sistema para hacer la misma mucho mas rapido
pener mas porsonal en los días de pago
mejor la entrga del resumen
En los comercios cobran 10% de interés.
mas personal en los locales para la entega de resumen
En el Supermercado Norte se le cobró recargo a la clienta por comprar con Tarjeta Naranja.
Ampliar la cobertura de TN en San Luis
Todavía no le llegó el resumen de cuenta a su nuevo domicilio.
Hacer llegar más temprano los resúmenes de cuenta a Neuquén, ya que estan llegando muy tarde.
el cliente ya presentó el reclamo y aún continúa sin recibir el resumen a tiempo
En otra comunicación telefónica no le informaron que para ampliar el límite debía presentarse con su esposa.
mejorar la entrega de resumen
mejorar la entrega de resumen y la revista
La primera vez que se comunico el cleinte fue muy mal atendido, no supo darle información el operador, la segunda vez fue muy bien atendido

En tres meses le renovaron la tarjeta cuatro veces dos fueron por mala impresión Mucha espera en línea genera gastos al cliente
extender los horarios de atención en los locales, agregar un local por la zona de Cno. San Carlos
Reconocimiento hacia el cliente por la operatoria con la tarjeta, por antigüedad y cumplimiento.
Que se considere a los clientes jubilados sobre las fechas de pagos cuando se cobran intereses a fin de mes ya que tiene asignando esa fecha de cobro
No me dejaron redondear el importe a pagar del resumen de cuenta, y tuve que hacer toda la cola de nuevo.
Más agilidad en las cajas para retirar el resumen de cuenta solamente.
Le enviaron la tarjeta en un local muy lejos de su domicilio siendo que hizo el reclamo para que le envíen el plástico a un lugar más cercano
el cliente recomienda que se pueda realizar consultas solamente con el número de DNI.
que expliquen bien a los titulares de TN acerca de los coeficientes de planes largos y la tasa de interés, que se capaciten bien a los operadores
Que el resumen llegue antes del vencimiento.
El cliente pide que se abra un local o receptoría en su localidad ya que no tiene a donde realizar el pago, ya que ni siquiera tiene un pago fácil en su pueblo.
A veces la derivan a otros sectores y eso le hace perder tiempo.
No entiendo detalle del resumen de cuenta.
Agilizar la entrega del resumen.
mejorar la entrega del resumen
capacitar al personal del local de Salta.
mejorar la entrega del plástico. el operador no se sintió interazado en esta denuncia
más personal en los días que el cliente va a buscar el resumen que no le llegó.
confusión por parte del operador dio de baja a la tarjeta titular, y no a la adicional
tener más personal en los días de vencimiento.
cambiar la fecha de cierre de la tarjeta.
los saldos que le informan por tel. no son los mismos que le llegan por mensaje de texto.
mejorar la entrega del resumen
El cliente fue a realizar un desconocimiento de cupón en el local de sucre, el colaborador que la atendió en mesa de entrada llenó un formulario con información incompleta e incorrecta.
Que se habiliten más lugares donde se pueda abonar el resumen y que no tarde tanto el procesamiento del pago.
Algunos comercios cobran recargo.
El cliente quiso realizar el trámite de ampliación de límite en el local de Río Grande donde fue mal informada por un colaborador y por ese motivo se le rechazó la ampliación ya que había presnetado un automóvil modelo 95
más personal en las cajas en los locales .
el operador no le resolvió el pedido, tuvo que llegarse a una sucursal .
no coinciden la información que se brindan en el 0810 y en local
no recibe el resumen.
el cliente no quedó conforme, porque nunca se pasó el pedido del extravío del plástico que había realizado, tuvo que ir al local a hacer el pedido.
mejorar la rapidez en la entrega de los plásticos denunciados.
que se abra una sucursal o una receptoría en Aguilares (tucumán) ya que se encuentra a 20 km de concepción
el cliente no recibe el resumen en tiempo y forma
Flacha Bus no quiso llamar para pedir autorización.
la información que recibió del 0810, no concuerda con la información del local, ya que el operador le comunicó que el plástico le iba a llegar al domicilio y no fue así.
Más lugares de pago El resumen no llega a tiempo no se puede abonar antes del 7
demora en las líneas, en fechas claves no se puede comunicar
que el plan zeta tenga más cuotas cero interés
El último verano pregunté al operador si podía comprar entradas para un espectáculo en Carlos Paz con T.N. y no supo darle esa información.

No me informaron bien respecto a los papeles necesarios para ampliar el límite.
optimizar el tiempo de envío de los resúmenes
Para retirar resúmenes de cuenta realizar otra fila
Para el saldo podría ser el contestador quien lo informe
Los días domingos hay mucha demora
El resumen de cuenta tendría que llegar con más anterioridad
Que el sistema sea más rápido para los clientes que llaman por celular
Le robaron las tarjeta; luego de la exposicion de la denuncia operaron con su tarjeta Visa en una compra telefonica y se la cobraron igual,pero nunca se la bonificaron.
No estan capacitados para responder a las consultas .Les crean el orgullo de pertenecer a Tarjeta Naranja ,se creen los reyes del mambo y no saben dar una respuesta . El sistema de débitos automáticos no sirve , en mi cuenta aparecen débitos dados de baja que nunca las realicé
El señor presenta molestias cuando al realizar un pago parcial y al finalizar el mes lo estan llamando para cobrarle siendo que el deja en el local una nota avisando el dia en que va a abonar el resto.
En Tarjeta Naranja Subte tendría que haber toullete.
Informar promociones de planes largos