

Trabajo Final de graduación

**Manual de Procedimientos
para el área de Marketing de
Tarjeta Naranja S.A**

María Celeste Soria

ADM 857



Índice

Introducción	Pág. 4
Objetivo General y Objetivos Específicos	Pág. 6
Metodología	Pág. 7
Marco Teórico	Pág. 8
<i>Herramientas de Diagnóstico</i>	Pág. 8
Análisis de la Industria.....	Pág. 8
Análisis Interno.....	Pág. 13
<i>Herramientas de Desarrollo</i>	Pág. 15
Estructura y Organización.....	Pág. 15
Diseño del Manual.....	Pág. 17
Análisis de la Industria	Pág. 21
<i>Características Dominantes</i>	Pág. 21
<i>Cinco Fuerzas de Porter</i>	Pág. 23
<i>Fuerzas Impulsoras</i>	Pág. 28
<i>Factores Claves de Éxito</i>	Pág. 31
<i>Perspectiva de Crecimiento</i>	Pág. 31
Análisis Interno	Pág. 33
<i>Historia de la organización</i>	Pág. 33
<i>Misión que guía a la organización</i>	Pág. 36
<i>Valores que conducen el accionar de la organización</i>	Pág. 36
<i>Estructura de la organización</i>	Pág. 38



<i>Comunicación Interna</i>	Pág. 44
<i>Análisis FODA</i>	Pág. 46
Proyecto de aplicación	Pág. 57
Manual de Procedimiento	Pág. 58
Conclusiones	Pág. 112
Bibliografía	Pág. 114

Introducción

Tarjeta Naranja es, desde 1985, una tarjeta de crédito creada en Córdoba, con criterio de tarjeta regional, que hoy es líder en su categoría y ha alcanzado cobertura nacional.

Con su Casa Central ubicada en Sucre 152, de la ciudad de Córdoba, se hace presente a lo largo del país, y en sus 153 locales brinda atención a los titulares de las más de 1.500.000 tarjetas activas que operan y a los más de 100.000 comercios.

Desde sus inicios, incorporó diferentes herramientas para mejorar la atención a sus clientes y empleados, actitud que hoy la lleva a posicionarse entre las doscientas empresas más admiradas del país¹.

Así, en el año 2002 integró a la organización el área de Marketing.

El objetivo principal de sumar un nuevo grupo de trabajo consistía en enriquecer la reputación de la marca integrando un sistema de comunicación al plan de negocios y a las operaciones, para mantener informados a los clientes de los beneficios que pueden encontrar y al directorio de todo lo que pasa en el mercado a nivel nacional.

Dicha área mostró desde sus orígenes un crecimiento informal, y poco estructurado, que en la actualidad presenta la necesidad de formalizar los procedimientos que desarrolla y contenerlos en un manual que brinde las herramientas para una estructura formal y le permita optimizar el uso de recursos.

Dicha necesidad coincide con la de la totalidad de las áreas de la empresa, que desde el año 2005 están incorporando a sus herramientas de trabajo la formalización de sus procesos con el objetivo principal de brindar una estructura formal a la organización, optimizar el uso de recursos, y acceder a la certificación ISO 9001: 2000.

Es importante destacar que el desarrollo de este trabajo comprende un análisis que permitió emitir un diagnóstico sobre el sector, la organización y el área específica sobre la que se hizo hincapié; para poder arribar a la necesidad de

¹ Diario Clarín. Fascículo económico. “Las empresas más admiradas”. Mayo de 2007.



un manual que contenga los procedimientos que se desarrollan en el área de Marketing.

Objetivo General:

Elaborar un manual de Procedimientos del Área de Marketing a fin de ordenar y formalizar los procesos que en ella se desarrollan, y optimizar el uso de recursos.

Objetivos Específicos:

- Analizar el entorno de la organización para obtener un diagnóstico que permita observar la situación competitiva de la empresa dentro de su mercado objetivo.
- Desarrollar un análisis interno de la organización, haciendo hincapié en el área de marketing, para detectar las necesidades existentes.
- Construir un manual de procedimiento, que detalle:
 - Procesos
 - Actividades
 - Responsables
 - Instructivos de soporte
 - Sistemas de control

Metodología

Para el desarrollo del presente trabajo, se realizó el relevamiento y análisis de datos del sector con el objetivo específico de describir y examinar el contexto en que se desenvuelve la empresa. Se utilizaron para dicho fin, principalmente, fuentes secundarias, en su mayoría estudios de mercado y análisis desarrollados por diferentes profesionales, escritos que contienen datos de interés, estadísticas y proyecciones con relación a los procesos actuales.

Para concluir con la etapa de diagnóstico se analizaron las funciones y responsabilidades existentes que determinaron el funcionamiento de la organización. Para llevar adelante dicho análisis se utilizaron fuentes primarias, especialmente entrevistas y observaciones directas participantes; y en menor medida, fuentes secundarias, específicamente documentación brindada por la empresa.

Una vez que se obtuvieron todos los datos e información relevante, se examinaron detenidamente con el propósito de conocer la naturaleza, característica, comportamiento, interdependencia interna y ambiente, obteniendo así un diagnóstico que reflejó la realidad operativa de la organización.

Para el desarrollo del Manual se utilizaron diferentes fuentes secundarias que permitieron formalizar un esquema de manual acorde a la necesidad de la organización y encuestas y entrevistas a los integrantes del área, con el propósito de averiguar los inconvenientes que se presentaban en el cumplimiento de las tareas rutinarias de trabajo, el sistema de control y evaluación que poseen, y el estilo de funcionamiento que deseaban.

Marco Teórico

Para la realización del siguiente trabajo fue preciso contar con una base de conocimiento que permitiera fundamentar las aplicaciones prácticas que se desarrollaron.

Es por ello que, en función al proyecto que se elaboró, se exponen a continuación aspectos conceptuales y fundamentos teóricos que facilitarán la comprensión de las herramientas y conceptos utilizados.

Por un lado, se hizo referencia a las herramientas de análisis que permitieron obtener un diagnóstico del contexto externo y del ambiente interno y por otro lado, se brindó información para el desarrollo del Manual propiamente dicho.

Herramientas de Diagnóstico

- **Análisis de la industria**

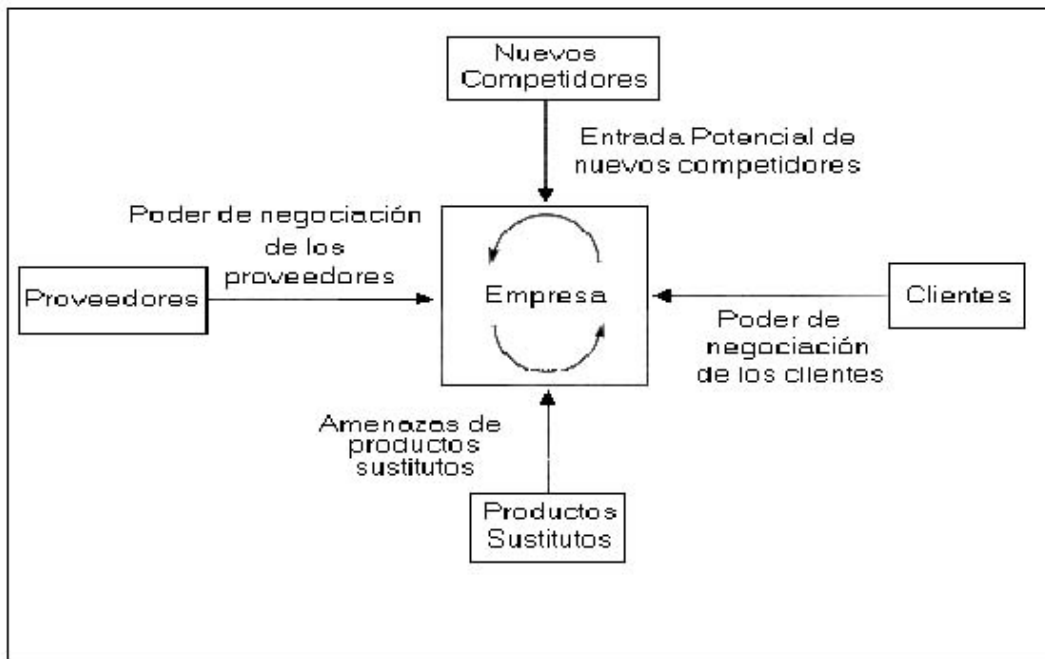
El análisis de la industria se sirve de diferentes herramientas para alcanzar una valoración de sus características claves.

Se inicia con una perspectiva general de las características económicas, fundamentales a la hora de llevar adelante cualquier estrategia o proceso.

Para seguir con el diagnóstico, “se debe ahondar en el proceso competitivo, con el fin de descubrir las principales fuentes de presión competitiva y qué tan poderosa es cada una de ellas”².

De acuerdo con la teoría desarrollada por Michael Porter, el estado de la competencia de una industria es una combinación de cinco fuerzas. Como puede observarse en el Gráfico 1, cada una de estas fuerzas tiene sus características y su influencia particular sobre la industria.

² Thompson y Strickland. Administración Estratégica. Mc Graw Hill. 13ª Edición. México. 2004

Grafico 1³. Análisis de las cinco fuerzas

1. Rivalidad entre empresas del sector

La rivalidad entre las empresas que compiten suele ser la variable más poderosa entre las cinco fuerzas. La estrategia que sigue una empresa sólo tendrá éxito en la medida en que ofrezcan una ventaja competitiva en comparación con la estrategia que siga la competencia.

El grado de rivalidad entre las empresas que compiten es el resultado de la interacción de diferentes factores, que influyen en todas las industrias. Éste será más intenso a medida que exista un gran número de competidores igualmente equilibrados, incluso si el número de empresas no es importante, pero las existentes están equilibradas en tamaño y cantidad de recursos.

El crecimiento lento en el sector industrial es otro factor generador de una intensa rivalidad, ya que “origina que la competencia se convierta en un juego por mayor participación en el mercado”⁴.

³ Michael Porter. Estrategia Competitiva. Editorial CECSA. México. 2000

⁴ Michael Porter. Op. Cit.

Estos factores, sumado a elevadas fuentes de salida, generan una batalla competitiva que puede terminar reduciendo la rentabilidad de todo el sector.

2. Entrada potencial de nuevos competidores

“La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa”⁵.

Existen diferentes factores que actúan como barrera que frena futuros ingresos:

Las economías de escala, haciendo referencia a la reducción en costos unitarios generada a partir de altos volúmenes de producción, que obliga a los ingresantes al mercado a igualar la producción a gran escala o ingresar con una desventaja en los costos.

La desventaja en costos independientes de la economía de escala se da cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser imitadas por competidores potenciales, independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, entre otras.

La diferenciación del producto, asume que si la corporación existente diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival.

Los requisitos de capital, en especial en aquellas industrias de capital intensivo, o si es necesario para el ingreso una fuerte inversión en investigación y desarrollo, o en publicidad.

Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos.

⁵ Michael Porter. Estrategia Competitiva. Editorial CECSA. México. 2000

3. Poder de negociación de los clientes

“El poder de negociación de los clientes fuerza a la baja de precios y a un aumento de calidad en los servicios, haciendo que los competidores aumenten su nivel de rivalidad”⁶.

Este poder depende de las características del mercado y de la importancia de sus compras en comparación con el total de ventas del sector.

Existen diferentes circunstancias que aumentan el poder de los compradores a la hora de negociar mejores ventajas; que exista un grupo concentrado de compradores, o que los mismos adquieran grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor; que la compra represente una parte importante de las adquisiciones del comprador; que los productos que se compran sean estándar; que el comprador no se enfrente a altos costos por cambiar de proveedor; que posea información total a la hora de efectuar la compra; o que presente una amenaza de ingreso hacia atrás.

4. Poder de negociación de los proveedores

Si los mismos generan una fuerza competitiva fuerte o débil va a depender de las condiciones del mercado en las que se mueve y de las características del producto que brinde.

Si el mercado está dominado por pocas empresas, si no existe la obligación de competir con productos sustitutos, si los productos que vende son diferenciados o importantes para el comprador y si prevalece la amenaza de una integración hacia adelante, el proveedor presenta un importante poder a la hora de negociar en el proceso de compra.

5. Amenaza de productos sustitutos

Para cerrar el análisis de las fuerzas que influyen en el nivel de competencia de la industria, es importante identificar la posición de los productos sustitutos.

⁶ Michael Porter. Estrategia Competitiva. Editorial CECSA. México. 2000

Un producto sustituto es aquel que puede desempeñar la misma función que otro ya existente en el mercado.

Un mercado o segmento no será atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales, menos aún si los sustitutos pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de las empresas.

La empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia y determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o segmento.

La eficiencia de la estrategia competitiva de una empresa va a depender no sólo de la capacidad que brinde para defenderse de las fuerzas que presenta la industria, sino también de la posibilidad de volcar esas fuerzas a favor de la compañía y generar una ventaja sustentable.

Para continuar con el análisis de la industria, se debe prestar atención a las principales fuerzas existentes que generan una presión al cambio de las condiciones de competencia.

A nivel general podemos encontrar entre estas fuerzas, cambios en el índice de crecimiento a largo plazo de la industria, cambios en los compradores, en el uso que estos hagan de los productos o en la decisión de compra, importantes avances tecnológicos, innovaciones a la hora de vender los productos, movimiento de empresas importantes en el sector, todas fuerzas que explican la aparición de nuevas condiciones competitivas que deben tenerse en cuenta a la hora de desarrollar la dirección que tomará el negocio.

En función de la variación en las condiciones competitivas, generada en parte por el cambio de estas fuerzas impulsoras, la organización va a emplear diferentes factores claves para alcanzar el éxito.

Estos factores hacen referencia a diferentes aspectos que cada organización debe desarrollar de manera idónea; “son requisitos previos para el éxito en la industria”⁷.

El paso final para el análisis de la industria es determinar las perspectivas tanto a corto como a largo plazo de la misma, para poder arribar a conclusiones sobre su atractivo.

- **Análisis Interno**

“La evaluación de las fortalezas y debilidades de una empresa y sus oportunidades y amenazas externas, lo que comúnmente se conoce como análisis FODA, proporciona una buena perspectiva de la posición de negocio de una empresa”⁸.

El análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales la organización tiene algún grado de control.

La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí la organización tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar las oportunidades y para minimizar o anular las amenazas, circunstancias sobre las cuales la empresa tiene poco o ningún control directo.

⁷ Thompson y Strickland. Administración Estratégica. Mc Graw Hill. 13ª Edición. México. 2004

⁸ Thompson y Strickland. Op. Cit.

	POSITIVAS	NEGATIVAS
EXTERIOR	Las oportunidades se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa y que permiten obtener ventajas competitivas.	Las amenazas están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño. Son situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.
INTERIOR	Las fortalezas son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que presenta una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente.	Las debilidades son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etcétera.

El análisis FODA es una forma sistemática de identificar y evaluar la situación competitiva de una empresa frente a sus principales competidores y frente al mercado en general.

Herramientas de Desarrollo

▪ Estructura y Organización

“Una organización es un sistema integrado por varios elementos que interactúan constantemente, encaminados al logro de objetivos concretos”.⁹

Todo sistema está integrado por un flujo de entrada; es decir aquellos recursos que posee la organización y que sometidos a los diferentes procesos de conversión arrojarán los resultados, productos o servicios; que en condiciones óptimas se traducirían en el logro de los objetivos previstos.

Para entender el funcionamiento del sistema es esencial diferenciar los diferentes mecanismos que deben desarrollarse para convertir las entradas en las planeadas salidas.

Encontramos entonces a las funciones de la organización, que representan las principales unidades de trabajo que se deben realizar para que la misma exista y permanezca vigente.

Es necesario recopilar todos los factores y actividades para desarrollar las funciones de la mejor manera. Estas actividades representan la cantidad de trabajo específico que debe realizar una unidad o persona para llevar adelante las funciones.

Las actividades de un puesto se especifican en forma de obligaciones. “Estas se definen como actividades, tareas que tiene que realizar una persona debido al puesto que ocupa en la organización”¹⁰.

Se puede resumir entonces aclarando que para realizar un proceso de conversión se va de lo general a lo particular, se comienza con el trabajo y se termina con la tarea.

La estructura del sistema es la que le da coherencia al conjunto de elementos y la que forma el rasgo distintivo de las organizaciones.

⁹ Gómez Fulao. *Sistemas Administrativos, Estructuras y Procesos*. Editorial Macchi. Buenos Aires. Año 1999.

¹⁰ Rodríguez Valencia. *Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos*. Editorial Ecafsa 3ra edición. México. Año 2002.

Esta estructura es la que determina que cualquier acción que se desarrolle sobre una parte del sistema afecte automáticamente al conjunto todo; por eso se habla de organizaciones como sistemas abiertos, que reciben influencia del medio ambiente y que a su vez influyen en dicho medio.

“Los sistemas son jerárquicos, se insertan unos a otros, y es a través de la estructura de la organización que se delega la autoridad y se asigna la responsabilidad con el objetivo de establecer los distintos niveles jerárquicos que van a caracterizar a la organización”¹¹.

Como en las organizaciones existe una estructura jerárquica y la autoridad se ejerce de diversas maneras, hay que disponer de un esquema de responsabilidad, y al hacerlo se crea un grupo de relaciones formales entre las distintas unidades de la empresa.

Para visualizar las principales relaciones formales, las organizaciones se sirven de los organigramas; una forma gráfica que muestra las funciones principales, la relación que existe entre ellas y los canales de autoridad.

“Con frecuencia, al agregar nuevos productos, nuevas funciones, nuevos procedimientos, nuevo personal, y en consecuencia aumentar su magnitud, la organización debe adecuar y reestructurar su estructura para adaptarse a la dinámica actual y mejorar la eficiencia de las operaciones, aprovechar mejor los recursos y lograr mejor coordinación entre las actividades”¹².

Este proceso es aplicable tanto a empresas fabricantes de productos, como de servicios, sobre todo si se tiene en cuenta la creciente industrialización que han adquirido dichas empresas. “Con industrialización se hace referencia a la significativa estandarización de procedimientos, que se están generando en las empresas productoras de servicios”¹³.

¹¹ Gómez Fulao. *Sistemas Administrativos, Estructuras y Procesos*. Editorial Macchi. Buenos Aires. Año 1999.

¹² Rodríguez Valencia. *Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos*. Editorial Ecafsa 3ra edición. México. Año 2002.

¹³ Solana, Ricardo F.- *Producción. Su organización y Administración en el Umbral del Tercer Milenio*. Ediciones Interoceánicas S. A., 4º ed., Argentina, 1998.

▪ Diseño del Manual de Procedimientos

Para poder abordar la construcción de un manual de procedimientos se deben tener en claro tres conceptos:

Manual: un manual es una recopilación en forma de texto, que recoge de manera minuciosa y detallada todas las instrucciones para realizar una determinada actividad, de manera sencilla para que sea fácil de entender y permita a su lector desarrollar la actividad propuesta.

Proceso: es la secuencia de pasos necesarios para realizar una actividad. Podemos decir, de manera general, que el manual es una recopilación de procesos.

Procedimiento: el procedimiento es la gestión del proceso.

Los procedimientos y procesos forman parte del cúmulo de conocimientos sobre la manera más eficiente de llevar a cabo las actividades.

Tenemos entonces que el Manual de Procedimientos es un instructivo interno, propio de una organización o de una unidad de ella, que tiene como propósito señalar en forma sistemática la información que contiene todas las instrucciones, responsabilidades, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.

“El manual de procedimientos es la herramienta que documenta la formalización de los sistemas”¹⁴.

“Deben servir para explicar las normas más generales, con un lenguaje claro, que pueda ser entendido por los empleados de todos los niveles.

En esencia, los manuales tienen como propósito señalar en forma ordenada y sistemática la información”¹⁵.

¹⁴ Rodríguez Valencia. Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos. Editorial Ecafsa 3ra edición. México. Año 2002.

¹⁵ Rodríguez Valencia. Cómo Elaborar y Usar Manuales Administrativos. Editorial Ecafsa 3ra edición. México. Año 2002.

El manual es un instrumento de comunicación, que persigue la mayor eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades asignadas al personal. Además, explica las normas generales de los procesos y procedimientos, de tal manera que facilite el adiestramiento y orientación del personal.

Los manuales fueron creados para registrar y transmitir sin distorsión, la información referente a la organización y al funcionamiento de las unidades administrativas que constituyen a una empresa.

Es importante registrar por escrito las operaciones para establecer un método a seguirse, una guía de trabajo que posibilite alcanzar una mayor calidad y una reducción de costos.

Puede concluirse entonces, que los manuales de procedimientos son los instrumentos que poseen, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.

En ellos se describe en forma detallada el funcionamiento interno en lo que respecta a las funciones, ubicación, requerimientos y responsables de cada uno de los puestos de trabajo establecidos en el organigrama de la organización.

Cuando se elabora un manual de procedimientos es fundamental determinar lo que se desea lograr. El propósito principal del diseño es suministrar medios estandarizados para el eficaz procesamiento de información administrativa. “El diseño del manual requiere combinar cualidades prácticas y estéticas, así como la comprensión del procedimiento respectivo”¹⁶.

Es importante dejar en claro que los manuales de procedimiento no deben estar sobrecargados de elementos superfluos que reduzcan su valor operativo. La sencillez y profundidad deben ser los caracteres que inspiren su programación.

¹⁶ Rodríguez Valencia. Cómo Elaborar y Usar Manuales Administrativos. Editorial Ecafsa 3ra edición. México. Año 2002.

Crecerá el volumen del manual a medida que aumenten las dimensiones de la empresa y su estructura organizacional se vuelva más compleja.

Para elaborar el manual se debe realizar en una primera instancia, un estudio crítico de los elementos de información que se integrarán con el propósito de conocer su naturaleza, características y comportamientos, teniendo en cuenta su interdependencia para obtener un diagnóstico que refleje la realidad operativa.

Partes componentes de cualquier manual de Procedimiento:

1. Identificación de la organización: hace referencia al nombre de la organización, logotipo, lugar del establecimiento, entre otros.
2. Índice del contenido.
3. Introducción: en ella se explica el objetivo general, contenido, y áreas comprendidas.
4. Objetivos de los procedimientos: manifiestan el propósito del manual, es decir, el establecimiento de información y control de las tareas, la definición de responsabilidades.
5. Definición de áreas de aplicación y alcance de los procedimientos.
6. Gráficas: generalmente diagrama de flujo. Es una representación gráfica de la sucesión en que se realizan las operaciones de un procedimiento y de los puestos que intervienen en cada operación descrita.
7. Estructura del procedimiento: es la exposición por escrito de todas las actividades que se realizan en los diferentes procesos, detallando cómo, cuándo, dónde y cuánto tiempo se necesita para su realización. Además se debe señalar el responsable de cada operación.
8. Normas de operación: es la determinación de los criterios generales de acción que se establecen de forma explícita con el fin de determinar la responsabilidad en las distintas instancias de procedimientos. También es

necesario establecer las normas de acción para situaciones de contingencias que pudieren presentarse.

9. Conceptos: se definen las palabras o términos de carácter técnico que se incluyen en el manual. El objetivo es que el usuario pueda consultar en el manual sobre estos significados especializados.

Existen diferentes etapas que deben llevarse adelante para la elaboración del manual:

1. Planeación
2. Recopilación de datos
3. Análisis de datos
4. Elaboración del proyecto
5. Autorización
6. Tipografía
7. Disposición del material
8. Distribución e implantación
9. Revisión y modificación

El manual debe concluir con los mecanismos de evaluación que permitirán obtener un detallado control interno.

Para concluir, se puede resumir que el manual de procedimientos es un documento que establece los cómo dentro de las organizaciones.

Es por su naturaleza una de las herramientas de gestión más usada, y se considera en algunas empresas una obligación.

Análisis de la Industria

El análisis que se desarrolla a continuación permitió establecer las condiciones actuales de la industria en que se desarrolla Tarjeta Naranja.

Se profundizó en las características dominantes, en las fuerzas competitivas y en las fuerzas impulsoras de la industria.

Características dominantes del sector

Tarjeta Naranja se encuentra en el sector de empresas que brinda servicios financieros. Para desarrollar un análisis sobre las características de dicho sector, es importante brindar una breve introducción sobre las condiciones económicas generales del país.

En el marco de los inicios de una recuperación a la crisis sufrida desde el año 2001 en Argentina, resulta importante remarcar el crecimiento constante del producto bruto interno, principal indicador de la activación económica. Podemos observar entonces que, para el año 2007, el mismo alcanzó un crecimiento del 8,7% anual¹⁷.

Esta tendencia, se complementa con la dirección de otros indicadores centrales de la economía argentina:

- La balanza comercial, que cerró con un superávit de U\$S 11.154,00 millones¹⁸.
- El desempleo, llegó al 7.5%, mostrando una situación social con buenas perspectivas de crecimiento¹⁹.

Es posible observar entonces que la economía argentina mostró para el 2007 mejores resultados que los que se preveían al principio del año.

¹⁷ CEPAL. Anuario estadístico de Latinoamérica y el Caribe. Marzo de 2008.

¹⁸ Diario Clarín. Fascículo económico. Exportación récord para 2007. Enero de 2008.

¹⁹ Diario Clarín. Según Cristina, bajó fuerte la desocupación. Enero de 2008.

El principal motor de crecimiento estuvo sostenido por el incremento del consumo. El aumento del salario real, sumado a la baja en la tasa de desempleo y a la importante participación del crédito, permitieron un aumento del 8,6% en el índice de consumo, transformándose éste en el principal sostén del crecimiento del 2007²⁰.

Dicha mejora económica, las fuertes campañas publicitarias destinadas a aumentar el volumen de clientes, y los importantes beneficios brindados por las entidades emisoras, fueron los factores determinantes para el importante crecimiento del sector financiero.

Para un mejor entendimiento del análisis del sector resulta importante aclarar que en el mismo se incluye:

- A las tarjetas de compras, que permiten a su poseedor realizar adquisiciones con el compromiso de cancelar todo el saldo adeudado al final del período de facturación mensual.
- A las tarjetas de crédito, que posibilitan a su titular transferir la cancelación de la deuda derivada de su uso a períodos sucesivos de facturación, con el consiguiente costo financiero.

Resulta importante remarcar que la tarjeta de crédito, propiamente dicha, tiene como características principales que actúa como un medio de pago y que además permite diferir el pago de una compra en el tiempo; convirtiéndose así en una importante herramienta para acceder de manera rápida a un “préstamo” que permite financiar los gastos de consumos.

Éste es el principal beneficio que ha llevado en el año 2007 al crecimiento del sistema de préstamos otorgados a titulares de tarjetas de crédito. Se sabe que para dicho año el financiamiento con tarjetas de crédito alcanzó el monto de 8.815 millones de pesos, luego de crecer un 33.7 % con respecto al año 2006, acompañando la recuperación de la actividad económica del país²¹.

²⁰ Diario Clarín. El consumo sigue siendo el principal impulsor de la economía. Enero de 2008.

²¹ Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Mercado de Tarjetas de Crédito. Diciembre de 2007

Cinco Fuerzas Competitivas

Existen cinco fuerzas que determinan el nivel de competencia de un sector a largo plazo.

Cada corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas para establecer su estrategia.

- Rivalidad entre las empresas del sector

Para el año 2007 el mercado argentino de tarjetas de crédito registró un total de 13.4 millones de plásticos (en promedio, uno de cada 3 argentinos tiene una tarjeta de crédito); de las cuales el 70% corresponden a titulares y el 30% a adicionales.

Como indica el Gráfico 2, de este total, el 37% pertenece a Visa, el 14% lo absorbe Mastercard, y en un tercer lugar, con una participación superior al 10%, se instala Tarjeta Naranja. Dejando el porcentaje restante a tarjetas con usos más restringidos, debido a los altos requisitos de adquisición (como es el caso de la Tarjeta American Express), a aquellas que pertenecen a locales específicos (como sucede con CMR Falabella) o a las que tiene un alcance regional (como es el caso de Nevada en la provincia de Mendoza) ²².

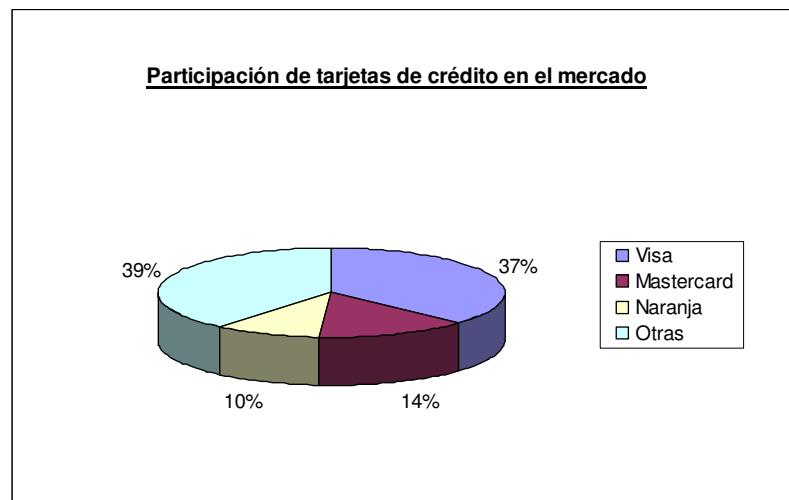


Gráfico 2. Participación de Tarjetas de Crédito²³

²² Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Mercado de Tarjetas de Crédito. Diciembre de 2007

²³ Elaboración propia. Fuente Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Mercado de Tarjetas de Crédito. Diciembre de 2007

Este análisis responde a una acción competitiva nacional, donde puede observarse (Tabla 1) un importante posicionamiento de Tarjeta Naranja, alcanzando el primer lugar entre tarjeta habientes del mercado en 7 de las 21 provincias donde ha desembarcado²⁴.

Localidad	% sobre tarjeta habientes del mercado		
Córdoba	66.1% Tarjeta Naranja	36.6% Tarjeta Cordobesa	36.1% Tarjeta Visa
Catamarca	60% Tarjeta Naranja	34.3% Tarjeta Visa	27.3% Tarjeta Bancat
La Rioja	65.7% Tarjeta Naranja	34.3% Tarjeta Visa	29.4% Tarjeta Sol
Santiago del Estero	42.5% Tarjeta Naranja	37% Tarjeta Sol	28.8% Tarjeta Castillo
Corrientes	67.4% Tarjeta Naranja	40.4% Tarjeta Visa	18.3% Tarjeta Aurus
Tucumán	51.4% Tarjeta Naranja	48.6% Tarjeta Visa	24.3% Tarjeta Mastercard
Chaco	67.4% Tarjeta Naranja	41.1% Tarjeta Visa	17.9% Tarjeta Mastercard

Tabla 1- Penetración de tarjetas primera posición.

Como detalla la tabla 2, la tendencia permite ver también un importante posicionamiento, que deja a Tarjeta Naranja en segundo lugar en otras 6 provincias²⁵ :

Localidad	% tarjeta habientes del mercado		
Santa Fe	42.6% Tarjeta Visa	60.1% Tarjeta Naranja	26.5% Tarjeta Mastercard
Misiones	69.6% Tarjeta Visa	48.1% Tarjeta Naranja	22.2% Tarjeta Mastercard
Salta	51.6% Tarjeta Visa	47.8% Tarjeta Naranja	14.9% Tarjeta Shopping
Jujuy	52.6% Tarjeta Visa	43.8% Tarjeta Naranja	26.3% Tarjeta Credimas
Neuquén	49.8% Tarjeta Visa	35.4% Tarjeta Naranja	20.6% Tarjeta Mastercard
Chubut	46.8% Tarjeta Visa	38.7% Tarjeta Naranja	21.8% Tarjeta Mastercard

Tabla 2. Penetración de tarjetas segunda posición.

Otra forma de desagregar la información de los competidores existentes en el mercado es analizando el uso que se le da a la cuenta; según éste la misma puede estar activa, semiactiva e inactiva.

Se entiende como cuenta activa a aquella que registró liquidación en el período bajo informe; las cuentas semiactivas incluyen aquellas tarjetas que registraron

²⁴ Consultora Delfos. Posicionamiento de Tarjeta Naranja, Síntesis Nacional. Los índices se calculan sobre tarjeta habientes, que en algunos casos, poseen más de una tarjeta. Año 2007.

²⁵ Consultora Delfos. Op. Cit

liquidaciones en alguno de los 6 meses inmediatos anteriores al período bajo informe, mientras que las inactivas son aquellas que, no dadas de baja, no registran un movimiento durante los 6 meses anteriores al período bajo informe.

Del total de cuentas activas en Argentina, para el año 2007, el 34% corresponde a Tarjeta Visa, dejando un 30% para Tarjeta Mastercard y el 36% restante al resto de las tarjetas del mercado; como es el caso de Tarjeta Naranja, que ha alcanzado un total de 1.200.000 cuentas activas²⁶, abarcando el 12% de las cuentas activas.

- Ingreso de nuevos competidores

En el mercado financiero se pueden encontrar diversos obstáculos que dificultan el ingreso de nuevos competidores.

El alto requisito de capital, necesario para ingresar al mercado y brindar un servicio de financiamiento, genera una barrera muy importante para los futuros participantes. Incluso si se dispone del capital, el riesgo que genera la actividad se refleja en altas primas de riesgo, creando una gran ventaja para la empresa que ya opera en el mercado.

El valor de la marca que logren las empresas existentes es una barrera para las aspirantes a ingresar al mercado, y las obliga a realizar un esfuerzo por posicionarse y superar la lealtad existente en los consumidores.

Para alcanzar un lugar significativo en la mente de los consumidores, las tarjetas deben adaptar sus estrategias y reaccionar ante los beneficios ofrecidos por sus competidores, en algunos casos resignando ganancias, o disminuyendo la rentabilidad de algunos productos como es el caso de los planes a largo plazo sin interés (6, 12 y hasta 18 cuotas), que se ofrecen con una ganancia mínima y que han copado la industria, recibiendo entre un 40 y 80% de clientes.

²⁶ Consultora Delfos. Posicionamiento de Tarjeta Naranja, Síntesis Nacional. 2007

El prestigio y la confianza, que deriva no sólo de los beneficios ofrecidos sino de la manera en que se ofrecen esos beneficios que llevan al consumidor a elegir y diferenciar una tarjeta de crédito, son cualidades difíciles de superar a la hora de entrar al rubro en Argentina.

El Canal a través del cual se va a llegar también se debe tener en cuenta al analizar un ingreso al mercado. En su mayoría, las tarjetas de crédito llegan al cliente a través de alianzas con los bancos. No todos los bancos comercializan todas las tarjetas, pero puede encontrarse en los bancos privados más importantes a nivel nacional e internacional las tarjetas que se corresponden con el mismo nivel y prestigio.

- Poder de negociación de los clientes

Para analizar el Poder de Negociación de los clientes se debe tener en cuenta que en este caso se trata de usuarios individuales, tenedores de la tarjeta, que representan para las empresas una pequeña cantidad de ingresos en relación con sus ventas totales.

El servicio ofrecido por las tarjetas de crédito no da la posibilidad a los consumidores de integrarse hacia atrás en el negocio del proveedor, ya que no existe en el mercado la posibilidad de financiar la compra o evitar el desembolso de efectivo sin el respaldo y la garantía que brinda la empresa proveedora del servicio.

Esta situación deriva en el aumento de la demanda de los servicios ofrecidos por las organizaciones financieras, ya que se transforma en uno de los pocos medios de acceso de los consumidores al financiamiento de productos de alto costo y a la posibilidad de reemplazar el desembolso de efectivo.

Por otro lado, existe la imposibilidad de la mayoría de los comercios de brindar financiamiento propio a todos los clientes, por lo cual se vuelve una necesidad imprescindible contar con los servicios brindados por las tarjetas para mantener e incrementar las ventas.

Estas cualidades disminuyen el poder de los clientes para negociar las condiciones del mercado.

- Poder de negociación de los proveedores

Dentro del sector en análisis, el poder de negociación de los proveedores no presenta una fuerte amenaza, ya que el mercado financiero está liderado por pocas empresas importantes que son clientes fundamentales para sus proveedores, por lo cual manejan los requisitos de la relación.

En su mayoría los proveedores brindan productos y servicios que las compañías de tarjetas de crédito tercerizan en agencias y consultoras. Son ejemplos investigaciones de mercado, diseños creativos de campañas y promociones publicitarias, cambios de imagen, materias primas para la producción de plásticos y resúmenes, y demás productos relacionados con actividades no rutinarias para las compañías, como por ejemplo obtención de premios y regalos para promociones y fechas especiales.

A pesar de las importantes cualidades necesarias para proveer a las compañías financieras, las empresas proveedoras juegan en desventaja, ya que son fácilmente sustituibles por otras empresas del mercado que están a la espera de poder obtener los beneficios que brinda proveer a organizaciones que lideran el rubro.

Esta desventaja se ve agravada por la capacidad que poseen las empresas financieras de integrarse hacia atrás y autoabastecerse de los productos y servicios brindados por sus proveedores. Cada vez es más frecuente encontrar un grado de crecimiento y organización en estas empresas, de manera tal de poder armar equipos de trabajo capacitados para desarrollar actividades proveídas por agentes externos.

- Productos sustitutos

Para cerrar el análisis de la industria es importante tener en cuenta el papel que juegan los productos sustitutos.

En este caso, para hablar de sustitutos se debe hacer referencia a las entidades financieras que ofrecen créditos personales a cambio de un interés que varía en función del monto prestado, el tiempo de financiación y las particularidades del cliente.

Si bien este producto ofrece la posibilidad de financiamiento, sustituyendo a las tarjetas de crédito, la gama de beneficios brindados por las tarjetas es más amplia, ya que además de la financiación dan la posibilidad de prescindir del manejo de dinero efectivo a la hora de la compra.

Esta ventaja se ha vuelto vital a la hora de optar entre una tarjeta o sus sustitutos, ya sea con los créditos para obtener el financiamiento o con el efectivo para llevar a cabo el proceso de compra, ya que brinda mayor seguridad, rapidez y comodidad, beneficios que no se remplazan con un sólo producto en el mercado.

El escenario planteado muestra condiciones desfavorables para futuros interesados, con barreras de ingreso altas y una fuerte rivalidad entre competidores existentes. Describe empresas con un mayor poder de negociación que sus proveedores y sus clientes y un mercado con pocos y débiles sustitutos.

Fuerzas impulsoras de la industria

Existen diferentes factores que influyen en el desarrollo del sector a mediano y largo plazo, modificando sus índices de rendimiento. A continuación se presentan los principales cambios que resultan probables, según las tendencias analizadas y considerando los diversos aspectos que podrán traer implicaciones a mediano y largo plazo en el ámbito del sector financiero en Argentina.

- Cambios en el índice de crecimiento

Mientras los efectos de la crisis sufrida en Argentina en el año 2001 dejaron fuera de circulación 4.5 millones de tarjetas, a fines del 2005 se registró un total de 12 millones de tarjetas.

Se puede afirmar que el período 2004-2005 representó para Argentina el arranque de una etapa de crecimiento, que se mantiene en el tiempo y permite estimar un escenario futuro optimista.

El cambio generado en el índice de crecimiento se mantuvo a partir de dicho período y permitió alcanzar un aumento de alrededor de 5 millones de plásticos en los últimos dos años (2006-2007).

- Cambios en quiénes compran el producto

El mercado de tarjetas de crédito vincula distintos participantes.

Para poder analizar el comportamiento de compra de los clientes es necesario identificarlos y definir el proceso al que deben someterse para adquirir los productos y servicios.

Encontramos entonces por un lado a los titulares de las tarjetas, quienes a través de un interés por financiamiento, un costo por resumen de cuenta y un costo de renovación reciben el financiamiento de las compras en los comercios adheridos.

Estos son quienes dan inicio al proceso en el momento que solicitan la tarjeta.

Los comercios adheridos, por otro lado son los principales receptores de los titulares, quienes a cambio de un arancel (porcentaje variable del monto de la transacción, según la condición en que se realice la misma) obtienen el saldo de las compras de sus clientes sin cargar con los tiempos de financiamiento.

Y por último los organismos financieros, que no necesariamente responden a la entidad emisora de la tarjeta y que brindan el servicio de financiamiento

recibiendo en contraprestación los aranceles de los comercios adheridos y los intereses de los titulares; cerrando así el ciclo de compra-venta de un sistema financiado.

Las tarjetas que cumplen el detallado proceso, brindando una cobertura regional, apuntan a captar un nivel socio económico C2 / C3, y ofrecen a sus clientes límites de financiamiento mensuales menores a los \$500.

Mientras que las tarjetas nacionales, orientadas a segmentos más altos y con mayores ingresos, otorgan límites mensuales por encima de los \$500 de compra mensual, demostrando así que los niveles socioeconómicos más elevados poseen mayores límites para comprar a crédito y mayores márgenes de consumo.

Entendiendo que los mayores niveles socioeconómicos poseen mejores condiciones para impactar en el consumo, resulta vital analizar la tendencia que viene demostrando un incremento significativo en las operaciones generadas por los niveles socioeconómicos más bajos.

Para el año 2007 se registraron en promedio más de cuarenta y un millones de operaciones mensuales en tarjetas regionales, que atraen a los niveles medios y bajos de la sociedad.

Sumado a este aumento en la demanda de servicios financieros por los sectores C2 y C3, debe tenerse en cuenta la inserción al mercado de un nuevo segmento de consumidores; preadolescentes de entre 9 y 13 años; potenciales consumidores que han aumentado la demanda de plásticos en el sector.

- Innovación de la mercadotecnia

Con la recuperación de los niveles de consumo generada a partir de 2005 y la mejora en las proyecciones, se intensifica la puja por atraer la mayor cantidad posible de consumidores y fidelizar a los existentes.

Así aparecen las novedosas estrategias comerciales, que buscan fortalecer y distinguir su imagen para obtener una ventaja que sustente el crecimiento.

Surgen novedosas campañas publicitarias que anuncian grandes beneficios y promociones, otras que invitan a ganar importantes premios y otras que informan significativos planes de pago. Todas intentan captar nuevos consumidores.

Factores claves de éxito

En la industria financiera existen diferentes factores que las empresas deberán desempeñar correctamente para no enfrentar dificultades y alcanzar el éxito:

Acceso a capital para financiamiento.

Control de la mora.

Calidad operativa para brindar un servicio rápido y confiable al cliente.

Imagen favorable y fuerte ante los proveedores.

Publicidad que comunique al público beneficios de productos y servicios.

Perspectiva de crecimiento

En este marco están dadas las condiciones para que las empresas que han podido posicionarse y manejar las fuerzas de la industria obtengan utilidades superiores al promedio.

El total del volumen financiado por las tarjetas representa apenas el 40% del total de límite otorgado a sus titulares, lo cual muestra un importante potencial de crecimiento²⁷.

²⁷ Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Mercado de Tarjetas de Crédito. Diciembre de 2007

Para concluir, es importante destacar que el reciente análisis permite observar un prometedor liderazgo de penetración de tarjetas regionales, dejando más atrás a tarjetas con alcance nacional e internacional, como es el caso de Visa o MasterCard.

Los costos asociados al uso de las tarjetas son similares entre tarjetas de equivalentes requisitos, por lo que a la hora de realizar el análisis estructural de los factores que generan rivalidad se deben tener en cuenta las características del servicio que brindan los diferentes competidores antes que los costos que le ocasionarán al cliente. Este aspecto aumenta la presión de las empresas por captar el consumo y genera un ambiente poco predecible.

Se puede reparar como en la actualidad los participantes del mercado se encuentran implementando estrategias que apuntan a brindar mayores beneficios y promociones en pos de obtener un crecimiento en las ventas y en el volumen de operaciones.

Análisis interno

El siguiente análisis pretende identificar las fortalezas y debilidades de Tarjeta Naranja, realizando un estudio que permitió distinguir la cantidad y calidad de los recursos y procesos que se desarrollan en la organización.

Para realizar el análisis se hizo hincapié en la historia de la organización, en la misión, objetivos y valores que la guían. También se puntualizó en la estructura y herramientas de comunicación que organizan a la empresa.

A los fines del trabajo, se puso especial atención en el análisis del área de Marketing de la organización.

Historia de la organización

Tarjeta Naranja nació en 1985 de la mano de David Ruda y Gerardo Asrin, como consecuencia de un proceso de evolución permanente de las “cuentas corrientes” que utilizó la casa de deportes “Salto 96”, de la ciudad de Córdoba, para que sus clientes pudieran financiar sus compras.

Desde sus orígenes, Salto 96 brindó la posibilidad de financiar en dos o hasta tres cuotas, sin interés, la compra de calzado e indumentaria deportiva, libros especializados y materiales para clases de educación física en clubes y escuelas.

A poco de su lanzamiento, Tarjeta Naranja llegó a 24 comercios, los primeros de una red que luego alcanzaría a los principales negocios de la ciudad y, con el tiempo, al interior de Córdoba y el resto de nuestro país.

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.



Ese mismo año, con sucursales en Río Cuarto, Carlos Paz y Alta Gracia, la tarjeta comenzó su expansión.

Al poco tiempo, la asociación estratégica con Americanos (la cadena de supermercados en ese entonces más importantes de la provincia) le permitió desembarcar en nueve localidades más: La Falda, Villa María, Cosquín, Jesús María, San Francisco, Oncativo, Bell Ville y Río Tercero (en la provincia de Córdoba) y Villa Mercedes (en San Luis).

En 1993 Tarjeta Naranja se rediseñó y homologó con banda magnética, holograma de seguridad y número codificado, para permitir el acceso a cajeros y sistemas automáticos de venta.

Estos fueron los pasos previos de una decisión trascendental: la alianza estratégica con el Banco Galicia, llevada a cabo en el año 1995.

Con la inclusión accionaria del Banco Galicia se dieron los primeros pasos para la generación de nuevos planes y servicios financieros, acelerando y consolidando el proceso de crecimiento de Naranja.

Al ya existente y novedoso Plan Z -bajo el cual se decide la forma de pago al momento de abonar el resumen pudiendo ésta ser en 1, 2 y hasta 3 cuotas sin interés, y en 6 y 12 cuotas con un interés mínimo-, se incorporaron los Planes Largos, con 6, 12 y 18 cuotas.

En 1998 la empresa realizó una alianza con *Visa*, lo que le permitió a Tarjeta Naranja y a sus titulares operar en todo el mundo.

Los abruptos cambios macro económicos que sufrió la Argentina en el 2001 dejaron a la empresa al borde de la disolución.

Con los primeros indicios de reactivación de la economía del país, la compañía recuperó su ritmo de crecimiento alcanzando índices históricos, con más de 1.000.000 de resúmenes por mes, 1.400.000 plásticos en la calle, 2.000 empleados, 30.000 comercios activos adheridos y presencia en 21 provincias argentinas.



Para el 2008, la empresa ha construido nuevas alianzas estratégicas con MasterCard y American Express. De esta manera, puede cubrir distintas necesidades del mercado con una cantidad de productos propios y también ofrece los beneficios de las tres tarjetas de crédito más reconocidas a nivel mundial.

La empresa está presente en 21 de las 23 provincias argentinas, y tiene sus locales distribuidos en diferentes zonas que cubren la totalidad del país.

La ciudad de Córdoba, pionera en la inserción de la tarjeta, hoy comprende la que se denomina Zona Córdoba.

Las ciudades del interior de la provincia y alrededores de Córdoba se incluyen en la zona denominada Centro.

Entre tanto, las ciudades ubicadas al noroeste argentino se corresponden con la zona denominada NOA.

En el año 1999 la tarjeta llega a las provincias del sur del país, incorporando una nueva zona, denominada Zona Sur.

Mientras que las ubicadas en el noreste del país representan la Zona NEA.

En el año 2001 se incorpora la denominada Zona Oro, para contener a las ciudades de Rosario y sus alrededores.

En la actualidad, la organización está trabajando intensamente en la inserción de la tarjeta en un nuevo territorio que cubre ciudades de la costa del país, como Mar del Plata, Necochea y Bahía Blanca; y localidades del Gran Buenos Aires, como Morón, Lanús, Monte Grande, Berazategui, Florencio Varela, Tres Arroyos, Adrogué y Merlo, abarcando estas a las zonas denominadas GBA Sur y GBA Oeste.

Misión que guía a la empresa

“Tarjeta Naranja tiene la misión de brindar servicios financieros al público en general, orientados al consumo a través de un equipo de colaboradores capaces, alegres y motivados, que marquen diferencia por su calidad y calidez”²⁸.

De acuerdo a su misión, la organización se propuso ser “líder en cada región que 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”²⁹.

En un entorno competitivo como el actual, donde las tecnologías y la posibilidad de competir con los mismos productos están al alcance de todos los competidores, la clave para diferenciarse que eligió Naranja es la calidad de atención. Esta estrategia es la que guía la selección y el posterior desarrollo de los empleados en la organización.

Para la empresa, la calidad es medible y responde a cuatro características a la hora de brindar el servicio: la rapidez con que debe satisfacerse los requerimientos del cliente, la simpleza para expresar en forma clara y concreta las operaciones, los procedimientos y procesos orientados al cliente, el cero error para hacer las cosas bien desde la primera vez, y la calidez para diferenciar a cada uno de los clientes.

Valores que guían el accionar de la empresa³⁰

La estructura de la empresa se levanta sobre valores inalterables, pilares fundamentales que sostienen el accionar del equipo de colaboradores que la conforman.

Estos valores describen la empresa que se desea alcanzar y buscan el camino hacia el desarrollo y el perfeccionamiento.

²⁸ Manual institucional de Tarjeta Naranja. 2007.

²⁹ Manual institucional. Op cit.

³⁰ Manual institucional. Op cit.

“Pirámide Invertida”, “Puertas abiertas”, “Mejora Continua” y “Alegría en el Trabajo” son pautas que la organización defiende. Es necesario comunicarlas, comprenderlas, respetarlas y hacerlas respetar; y deben ser para cualquier miembro valores no negociables.

- “Pirámide Invertida” resume el concepto de que el que manda es el cliente, por su poder de decisión. La comunicación fluida es vital y cada nivel sirve de soporte, colabora y responde al nivel de conducción superior que con más experiencia y capacitación asume más responsabilidad.

- Tarjeta Naranja debe ser democrática y justa, debe ser una empresa de “Puertas abiertas”. Cada colaborador debe mantener y encontrar siempre las puertas para ser escuchado, sugerir, quejarse o criticar con el objeto de intentar siempre que todo funcione mejor.

Puertas abiertas también, por supuesto, a los clientes externos y sus problemas, aspiraciones y necesidades que orientarán el accionar de la empresa.

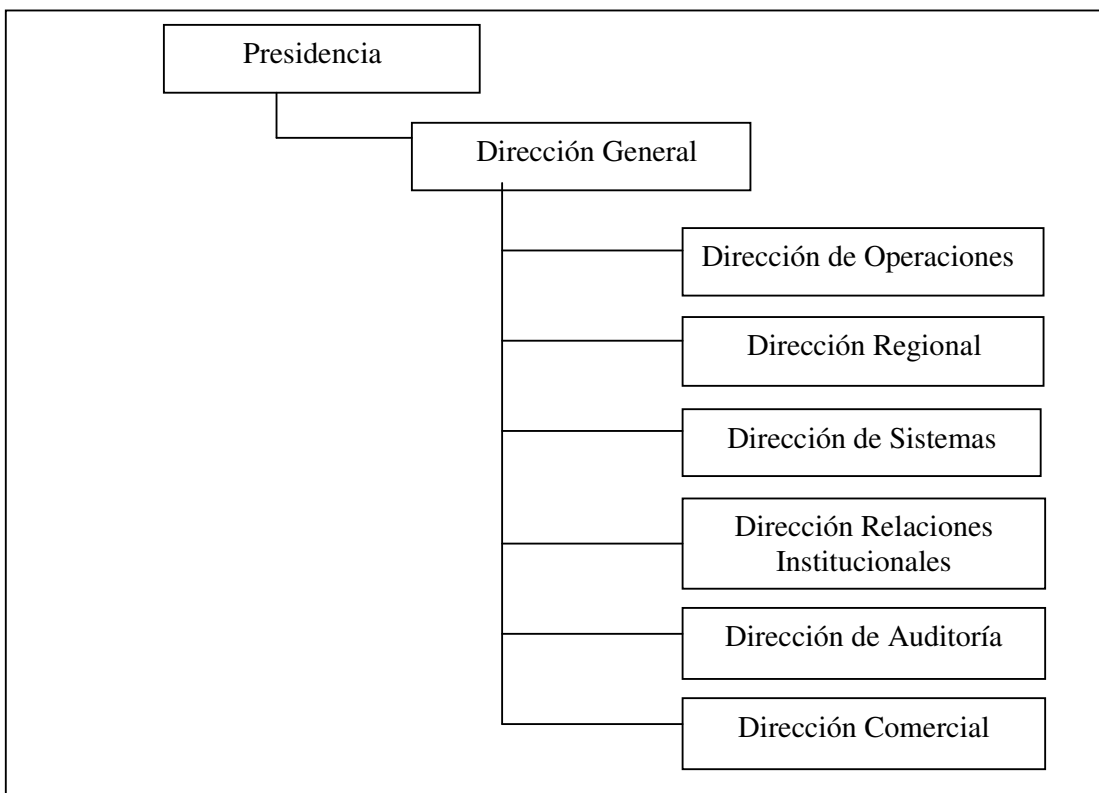
- “Mejora Continua” será el resultado de la cantidad y calidad de esfuerzo que todos pongan. No existe mejora continua sin esfuerzo, ni tampoco límites a la mejora.

- Quizás el más importante de todos los valores sea “La Alegría en el trabajo”, porque difícilmente puedan alcanzarse y mantenerse los demás valores si no se trabaja con alegría.

Estructura de la organización

Para enero de 2008, la empresa cuenta con 2.800 colaboradores que participan en planes de capacitación constantes en cada una de las áreas, ya sea destinada a la atención de cliente externos o como soportes de los clientes internos.

Estos colaboradores se establecen a lo largo de las diferentes áreas en que está distribuida la organización.



Organigrama de Tarjeta Naranja³¹

Así es posible encontrar un extenso organigrama, encabezado por el presidente y fundador de la compañía, David Ruda, por quien pasan las decisiones más importantes y las ideas más innovadoras; escoltado por Julián Bravo, Director General.

³¹ Manual institucional de Tarjeta Naranja. 2007. Se extrajo sólo la parte principal del organigrama.

De la dirección general se desprenden las distintas direcciones que estructuran esta empresa:

- Dirección de Operaciones: su principal función es realizar todas las actividades de soporte para la gestión comercial en sucursales. Engloba actividades relacionadas con la administración de personal y Recursos Humanos, con la administración de Finanzas y contabilidad y con la gestión de análisis crediticios.

- Dirección Regional: coordina y gestiona las actividades necesarias para los diferentes locales que posee la organización a lo largo del país.

- Dirección de Sistemas: se ocupa de llevar adelante las actividades para mantener la eficiencia del sistema informático de manera que sea una herramienta segura que posibilite y favorezca la actividad cotidiana de la organización.

- Dirección de Relaciones Institucionales: lleva adelante las relaciones institucionales propiamente dichas y el desarrollo social, que realiza la organización desde el año 2002.

Posee también competencia en 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 de Auditoría: la función de esta gerencia consiste en ocuparse de la prevención de errores operativos y de la medición de la calidad tanto de atención como de desempeño operativo interno por medio de la gestión de programas propios y de las normas ISO 9001.

- Dirección Comercial: es responsable de los aspectos relacionados con la comercialización de los productos que posee Naranja. Atiende de manera particular a grandes clientes y a los nuevos desarrollos.

De cada dirección se articulan diferentes gerencias, con sus áreas, jefes y colaboradores.

Para no recargar de información, a los fines del trabajo se hará hincapié solo en el área de Marketing, que responde a la Dirección Comercial.

Área de Marketing

El área de marketing se establece en la organización en el año 2002, como recurso para hacer frente a la batalla por conservar y aumentar la cartera de clientes en un mercado que presenta un crecimiento competitivo intenso.

Con base en la ciudad de Córdoba, el área lleva adelante el plan de marketing y asiste al resto de la organización en relación a los aspectos necesarios para alcanzar la homogeneidad y calidad de todos los componentes que integran la identidad visual de Tarjeta Naranja, garantizando que se cumpla la política de imagen fijada por la dirección.

Funcionamiento del área

Durante los meses finales de cada año, el directorio de la empresa, junto con la gerencia de marketing, desarrolla el plan que deberá llevarse a cabo durante el año siguiente. Del mismo se desprenden las actividades que deberán ejecutarse, por lo cual es imprescindible disponer del plan al comenzar cada año calendario.

Una vez definido y comunicado el plan, se asignan las actividades al equipo de marketing en función a la especialidad de cada puesto.

Existen especialistas que desarrollan todo lo referente a la imagen y decoración de los locales, desde lo que respecta al local propiamente dicho, como es el caso de colores, cuadros, carteles, calcomanías, etcétera, hasta el uniforme que utilizan los empleados en contacto con los clientes. En estos casos, Marketing es responsable de definir la imagen, disposición y calidad de dichos elementos y luego trasladar las definiciones tomadas al área de compras de la

empresa para que la misma se encargue de la adquisición de los materiales necesarios y del posterior envío a los locales.

Existen también especialistas en comunicación que son responsables de administrar los medios propios con que cuenta la organización, ya sea que se trate de Clik, la revista mensual que se envía a los titulares a través del resumen de cuenta, o de Doble Clik, el boletín informativo digital que se envía a los titulares de los comercios adheridos. En todos los casos Marketing debe coordinar y estructurar el trabajo de los distintos proveedores que abastecen de contenido periodístico a los nombrados medios, cuidando que dicho contenido cumpla con los lineamientos fijados por el presidente de la compañía, quien también participa del desarrollo de los medios propios.

Del plan se desprende la necesidad de contar con puestos específicos para gestionar la estrategia de medios masivos. En este caso, Marketing elabora un mix óptimo de medios en función al mensaje que se quiere comunicar, al público que se quiere llegar y al presupuesto con el que se cuenta; una vez definida la estrategia óptima de medios, la adapta para cubrir las particularidades que puedan existir en cada localidad donde va a utilizarse dicha estrategia.

Las promociones que implementa Tarjeta Naranja también nacen en el área de Marketing. Pueden ser promociones a nivel nacional o estar destinadas a una localidad específica, pero en ambos casos respetan los mismos elementos. Es en Marketing donde se define la mecánica, los premios y las características legales necesarias para cada promoción y donde se define la imagen bajo la cual van a desarrollarse los materiales para comunicarla.

Además de generar acciones de aplicación masiva para el país, desde Marketing se da forma a las acciones específicas que tienen por objetivo principal lograr la inserción de Tarjeta Naranja en las diferentes localidades, identificando y atendiendo las particularidades de cada zona. En dicha oportunidad, el área entra en contacto con las necesidades y características sociales de las regiones y en función de ello planifica las acciones que se llevarán a cabo, para lograr que el cliente se sienta identificado con la empresa.

Todas las actividades desarrolladas en el área deben responder al plan estratégico, que se define de manera global anualmente y se ajusta mensualmente.

El presupuesto destinado a llevar adelante dicho plan tiene vigencia anual, es controlado semestralmente y abalado por la Dirección General de la organización.

El diseño de los materiales necesarios para comunicar las diferentes acciones que se plantean es gestionado por especialistas del área; para ello participan del proceso de creación de cada pieza, garantizando el cumplimiento de las políticas de imagen prefijadas.

Desde sus comienzos Tarjeta Naranja trabaja en equipo con la agencia publicitaria Rombo Velox S.A., una de las más importantes del medio en Córdoba.

En ella se terciarizan las actividades creativas específicas que hacen a la imagen de la organización; ya sea que la misma se destine a los consumidores externos, a través de medios como la televisión, la radio, la gráfica, la web, la vía pública, folletos, etc., o llegue a los consumidores internos para cumplir con la función de respaldar y asesorar su gestión comunicativa.

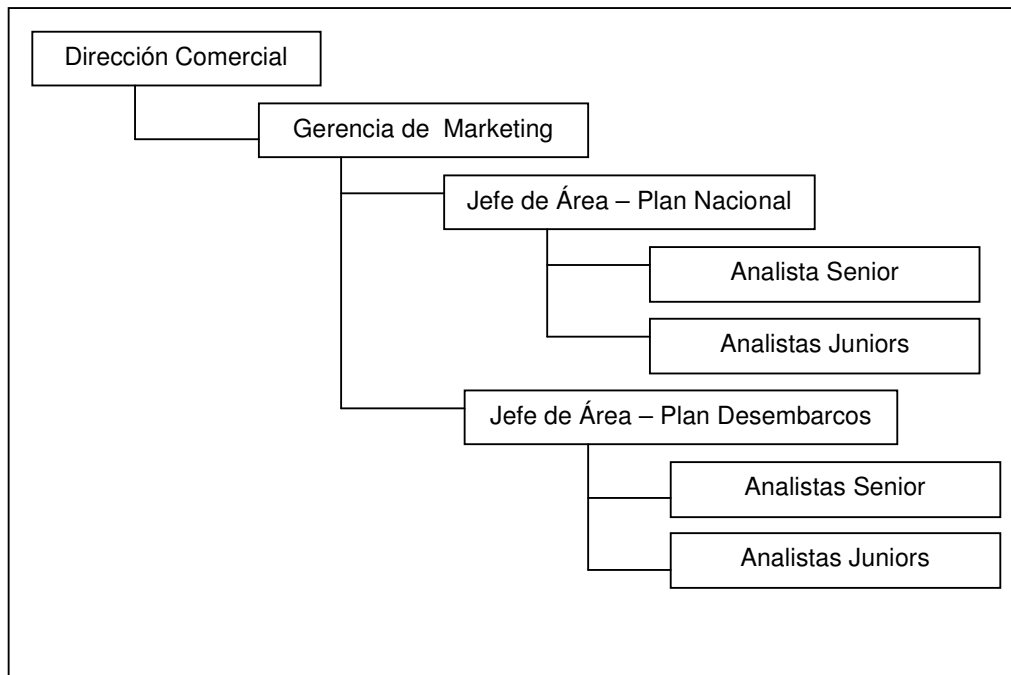
Son los encargados de diseñar los instrumentos que servirán como soporte para llevar adelante el plan de marketing.

En el marco de la expansión que inserta a la empresa en Buenos Aires, Tarjeta Naranja ha incorporado a su equipo de trabajo a la agencia publicitaria Savaglio TBWA, con base en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El objetivo principal de incorporar dicha agencia se basa en la necesidad de atender las particularidades de las características del público de la región mencionada.

Puede observarse que el área de Marketing actúa en función a los objetivos definidos en el plan, y dirige sus recursos con miras a dar a conocer la organización puertas afuera, captar nuevos consumidores y lograr fidelidad por parte de los ya existentes.

Estructura del área

El área está integrada por 14 colaboradores, que desde el año 2005 se estructuran en dos secciones especializadas en atender las necesidades de la organización.



Organigrama del área de Marketing.

- Por un lado está el equipo encargado de llevar adelante el Plan Nacional: coordinado por un jefe de área y conformado por un grupo interdisciplinario de colaboradores que se encarga de desarrollar el Plan de Marketing que debe seguirse en las localidades con más de 18 meses de antigüedad.

Dicha sección se organiza en diferentes puestos en función a las necesidades de la organización. Existen entonces puestos de analistas seniors, a quienes se les delega suficiente autoridad para resolver y asesorar sobre aspectos comunes del trabajo; y puestos de analistas juniors, quienes poseen menor autoridad y ejecutan tareas complejas, siguiendo instrucciones por parte de una conducción directa.

Con dicha clasificación se pretende obtener un equipo de empleados preparados y especializados en las actividades que deban ejecutar para llevar

adelante el Plan de Marketing y ser referentes en todo lo que respecta a la aplicación de políticas de imagen de la organización.

- Por otro lado el equipo de Desembarcos: también encabezado por un jefe de área y constituido por grupo de colaboradores interdisciplinarios, dicho equipo dirige sus objetivos hacia los locales nuevos o de una antigüedad menor de 18 meses.

Esta sección se organiza según la clasificación antes mencionada, pero presta especial atención a las necesidades de los locales más recientes. Cada miembro del equipo lidera el plan de desarrollo de un local en particular.

Esta estructura permite atender las grandes diferencias que presentan las localidades maduras, donde la tarjeta ya ha logrado insertarse, y las localidades nuevas, donde hay que trabajar en la inserción.

El área actúa entonces como principal planificador de acciones destinadas al posicionamiento de la empresa.

Comunicación interna

A través de su política de desarrollo profesional y de comunicación interna, los objetivos de Tarjeta Naranja son puestos a prueba diariamente.

Para llevar adelante la transferencia de información debe establecerse una comunicación fluida y habitual, para ello se utilizan diferentes medios:

- Las circulares son el medio de comunicación escrito por excelencia. A través de ellas se informan todas las novedades de la empresa; desde cambios de procedimientos, nuevos productos y espectáculos hasta promociones para empleados.
- También se entrega mensualmente Estación Naranja, la revista interna que contiene información sobre los equipos de trabajo y las novedades más divertidas de la organización.

- En cada oficina y local de la empresa se colocaron en lugares estratégicos esteras con material publicitario, que apoyan la comunicación entre compañeros de áreas, dejando los mails como herramienta para la comunicación entre compañeros de diferentes áreas o localidades.
- La organización también cuenta con una página interna que proporciona herramientas con datos sobre todos los colaboradores, recursos humanos, ubicaciones y horarios de locales y demás información, haciendo de éste un importante soporte para la comunicación interna entre los colaboradores.

Para cerrar el proceso de Tarjeta Naranja, es vital hacer hincapié en la comunicación que se genera con la tercera parte integrante del negocio: el consumidor o cliente externo.

La manera en que las acciones comerciales lleguen al cliente va a determinar su reacción y su actitud hacia los productos y la empresa, por ello es trascendental el accionar del departamento de marketing como soporte de la comunicación entre la empresa y el público.

Sin clientes no hay razón de ser para las organizaciones. El comportamiento de compra de éstos es objeto constante de estudio para Naranja, ya que de él depende la determinación de las estrategias que permitirán la supervivencia y el crecimiento.

Cada decisión de compra es producto de una necesidad y de la confluencia de ésta con la aparición de estímulos y mensajes externos y la disponibilidad de un producto o servicio que proponga satisfacerla. Entonces, estudiando los factores que influyen en la decisión de compra, la naturaleza de la necesidad y el estilo de vida de los clientes, Naranja puede llegar a conocer o descifrar la conducta de compra y los estímulos que la generan.

La manera en que se transmiten esos estímulos es la herramienta que permite la diferenciación.

Por eso, Tarjeta Naranja entiende que no basta con elaborar una estrategia de comunicación. Es necesario concebir la comunicación como un componente de la estrategia de la empresa.

Análisis FODA

A continuación se desarrolla la herramienta que permitió definir el cuadro de la situación actual de Tarjeta Naranja, identificando las fortalezas y debilidades internas, y las amenazas y oportunidades que presenta el entorno.

	POSITIVAS	NEGATIVAS
INTERIOR	Liderazgo en el mercado altamente reconocido Alianza estratégica con Banco Galicia Buen clima laboral Crecimiento continuo Determinación y comunicación del plan comercial Mejora continua en la calidad y cantidad de productos Formalización en los procesos operativos Certificación ISO	Alta dependencia de la presidencia en la toma de decisiones Crecimiento de planes que generan pérdida o rentabilidad muy baja Dependencia de proveedores en el área de Marketing Falta de formalización en procesos en el área de Marketing
EXTERIOR	Bajo nivel de créditos personales en el mercado Aumento de compras por Internet Cambios demográficos favorables Integración hacia atrás en actividades de diseño Necesidad de diferenciación en el mercado	Crecimiento de la competencia local Alianza estratégica de Kadicard y Mastercard

Fortalezas

- **Liderazgo en el mercado altamente reconocido**

Tarjeta Naranja ha alcanzado un posicionamiento notable, teniendo en cuenta que la penetración aún no es total. En la mente de los argentinos se posiciona tercera dentro del rubro después de Tarjeta Visa y Tarjeta Mastercard, y ha alcanzado la posición 42^º entre las 200 marcas más admiradas que operan en Argentina; dejando atrás a marcas como Fiat y Wal Mart³².

³² Diario Clarín. Fascículo económico. "Las empresas más admiradas". Mayo de 2007.

- **Alianza estratégica con Banco Galicia**

La alianza estratégica con el Banco Galicia le permitió a Tarjeta Naranja superar la barrera generada por los requisitos de capital y abrirse camino en el mercado de servicios financieros.

Cuando el Banco Galicia se asoció a Tarjeta Naranja, existía una cartera cercana a las 100 mil cuentas y unos 150 mil plásticos emitidos. Para el año 2007, la firma administra alrededor 2 millones de tarjetas.

- **Buen clima laboral**

Durante el segundo semestre de 2006 la gerencia de recursos humanos, realizó el Diagnóstico de Clima Organizacional, obteniendo resultados muy positivos y superando los obtenidos en el diagnóstico realizado en 2005.

Entre las cuestiones más valoradas por los colaboradores de destacaron las herramientas implementadas por la organización para destacar su compromiso, por ejemplo distribución de utilidades y premios al buen desempeño y las acciones destinadas a incentivar su participación, como la colocación de buzones de sugerencia, la implementación de evaluaciones democráticas, y la incorporación de espacios para la comunicación de aspectos y anécdotas personales.

- **Crecimiento continuo**

Un desarrollo sustentable es el cimiento principal de la organización.

Dentro de Tarjeta Naranja es posible medir este crecimiento analizando la cantidad de altas de cuentas y el uso de las cuentas ya existentes. Desde su comienzo, Naranja ha mantenido -con excepción del año 2002- un crecimiento sostenido de tarjetahabientes hasta superar ampliamente en la actualidad al millón de tarjetas emitidas, proyectando para el 2008 sobrepasar los 3 millones.

Tan importante como la cantidad de altas es el uso que se haga de las tarjetas.

Si bien es sabido que el mayor índice de consumo es abarcado por las tarjetas Visa y Mastercard, resulta significativo analizar que Tarjeta Naranja viene

presentando un crecimiento continuo en el uso de las tarjetas emitidas, que se ve reflejado en la cantidad de resúmenes que se generan, llegando en febrero de 2008 al 1.300.000.

- **Determinación y comunicación del plan comercial**

Desde Córdoba, el Gerente de Marketing trabaja en forma directa con el Director de la organización diseñando las estrategias que van a desarrollarse en todo el país. Las mismas son formuladas anualmente y controladas en períodos de corto plazo para adaptarlas a las necesidades de la organización.

Una vez aprobadas por la Dirección General, y por los gerentes de las diferentes zonas, se comunican a los colaboradores de todo el país a través de los diferentes medios que posee la organización, para dar inicio a su gestión y desarrollo.

- **Mejora continua en la calidad y cantidad de productos**

Desde la originaria tarjeta identificatoria de cuentas corrientes de Salto 96 hasta la actualidad, la evolución fue significativa.

Hoy se encuentran a disposición de los clientes una variada gama de productos, que va desde tarjetas de créditos con alcance internacional (como es el caso de Naranja Visa o Naranja Mastercard); tarjetas para menores o para personas que no reúnen los requisitos necesarios para acceder a la misma y se adicionan a cuentas existentes; amplia gama de coberturas que aseguran la salud, el hogar y el automóvil; importante línea de préstamos personales; todos los servicios de atención personalizada en locales por teléfono o por los servicios en línea y los recién incorporados servicios a celulares.

- **Formalización en los procesos operativos**

Por otro lado, puede hacerse hincapié en la evolución de los procesos que llevan a Naranja a aumentar la eficiencia de los servicios brindados.

Para una mejor gestión, Naranja formalizó diferentes procesos relacionados con sus titulares. Entre estos podemos encontrar:

- El proceso de apertura de cuenta, que detalla el procedimiento a través del cual el solicitante adquiere alguno de los productos de la organización. El mismo especifica los requisitos que debe poseer cualquier interesado, los beneficios y características de los productos a los que podrá acceder en función de los requisitos presentados, las fechas límites importantes para el cliente, como cambios o recepción de plásticos, que debe tener en cuenta el consumidor a la hora de realizar sus compras y las formas de acceder a la organización en caso de necesitar ayuda.

- El proceso de compra en comercios adheridos, donde se accede a la información sobre los tipos de planes ofrecidos en el mercado y las características propias del proceso, incluyendo actividades como la emisión del cupón y la autorización de la compra a través de los diferentes medios existentes en el mercado.

- La compra en el local es otro de los procesos formalizados; el mismo detalla las características y requisitos de los diferentes productos que se ofrecen en el local propio, ya sea que se trate de préstamos de dinero, extracción por cajeros automáticos o ventas de entradas para espectáculos.

- Proceso de cierre se denomina al conjunto de actividades y tareas que se realizan mensualmente con el objetivo de impactar en la cuenta del cliente las operaciones que éste ha realizado. Comienza en el momento que se incorporan las operaciones, pasando por la impresión del resumen y finalizando con la entrega del mismo en el domicilio previamente fijado por el cliente.

Una vez entregado el resumen, se espera hasta que el cliente se acerca al local o a la entidad habilitada para el cobro del mismo para dar inicio al *proceso de cobranza*; que culmina cuando el pago es imputado a la cuenta del tarjeta habiente.

- Por último se encuentra establecido el proceso de gestión de recupero; el mismo detalla las acciones que se deben realizar para una cuenta en mora con objeto de lograr una gestión integral tendiente a recuperarla y eficientizar su cobro.

La organización también ha formalizado procesos tendientes a hacer más eficiente la relación con los comercios amigos. Así podemos encontrar:

- El proceso que se encarga de las altas, las modificaciones y las bajas de los comercios; donde se especifican las características y los requisitos necesarios para ser comercio adherido y los tiempos necesarios para llevar adelante el proceso.

- La liquidación y el pago a los comercios es el último proceso formalizado; el mismo comienza cuando se impactan los movimientos en las cuentas, sigue con la impresión y el traslado a domicilio de la liquidación y culmina cuando se acredita el pago correspondiente a la liquidación.

- **Certificación ISO**

En abril de 2005, Tarjeta Naranja recibió de mano de los representantes de Det Norske Veritas la documentación que certifica que los procesos de Atención en locales, a Clientes titulares y Comercios adheridos cumplen con las normas internacionales de calidad.

Las nueve sucursales más importantes de Naranja que fueron auditadas para lograr certificación representan el 25% de los clientes, presentan un modelo de gestión que se está aplicando en todo el país y que garantiza la misma calidad de atención en todas las sucursales de Tarjeta Naranja.

Certificar ISO 9001:2000 fortalece el accionar de Naranja y obliga a mantener la mejora continua, para en un futuro cercano lograr la certificación de todos los procesos que se desarrollan en la organización.

Debilidades

- **Alta dependencia de la presidencia en la toma de decisiones**

Tarjeta Naranja es una organización de origen familiar, que en la actualidad atraviesa de lleno una etapa de crecimiento. Desde su origen a la actualidad ha incorporado una estructura formal, con funciones bien definidas en los diferentes niveles directivos y gerenciales en las que el dueño fundador delegó parte importante de las actividades.

A pesar de los profesionales capacitados que ocupan los puestos directivos, existe una intervención personal del Presidente en las actividades frecuentes de sus colaboradores, que en ocasiones demora el accionar cotidiano.

- **Crecimiento de planes que generan pérdida o rentabilidad muy baja**

En la actualidad, alrededor del 38% de las operaciones responden a planes de largo plazo, que generan en la organización una rentabilidad muy baja y que la obligan a la búsqueda de nuevos financiamientos, además de poner en riesgo el aumento de la morosidad.

Este tipo de planes responde a la batalla que se está dando en el mercado en pos de alcanzar mayores participaciones y ganarle a la competencia.

- **Dependencia de proveedores en el área de Marketing**

El área terceriza actividades fundamentales para la organización como desarrollo y producción de materiales, soporte tecnológico, compra de medios, etcétera, en diferentes proveedores; delega en empresas externas el desarrollo de actividades vitales para su gestión, generando una dependencia que debilita su accionar, ya que lo lleva a incorporar elevados niveles de control para evitar condicionar los resultados al desempeño de sus proveedores.

- **Falta de formalización en procesos en el área de Marketing**

Para la organización es vital la gestión que se desarrolla en el área, ya que la misma tiene entre sus objetivos principales establecer la comunicación de productos, promociones, eventos y actividades institucionales para llegar al

público externo de una manera diferenciada, con objeto no sólo de informar sino de generar una actitud en los receptores.

La manera en que deben llevarse adelante dichos procesos, los tiempos estimados y la responsabilidad de las partes que intervienen en su desarrollo son elementos que no están definidos formalmente en el área.

Cuando el producto que se va a comunicar ingresa a Marketing comienza una gestión por identificar quién debe, puede o está más capacitado para llevar adelante las diferentes etapas que expulsan la comunicación, y la fecha límite de lanzamiento de la misma determina el tiempo que puede extenderse cada parte del proceso.

Oportunidades

- **Bajo nivel de créditos personales en el mercado**

A febrero de 2007 puede observarse una desaceleración del segmento de préstamos personales, que había alcanzado en el año 2006 un 93% y presenta para el 2007 sólo un 71%³³.

Esta tendencia responde principalmente a las limitaciones que existen en materia de salarios y las dificultades para calificar las cuotas a pagar.

Dicha situación abre una importante oportunidad a las empresas de tarjetas de crédito para seguir desarrollando el consumo.

- **Aumento de compras por Internet**

Más de cinco millones de argentinos compraron online en el año 2007³⁴.

Un estudio realizado en el año 2007³⁵ indica que la principal motivación para comprar a través de Internet es la posibilidad de ahorrar tiempo. A esta

³³ Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. Mercado de Tarjetas de Crédito. Diciembre de 2007

³⁴ Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Situación de los negocios por Internet y el comercio electrónico en Argentina. 2007.

³⁵ Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Op. Cit.

motivación se suman mejores precios, mayores alternativas y una mejor oferta de información sobre los diferentes productos.

El principal soporte para la compra por Internet es la tarjeta de crédito, y cada vez es mayor la desmitificación sobre los fraudes realizados por las mismas a la hora de la compra.

Se ha ampliado la información sobre las condiciones para una compra segura y sobre las leyes que protegen a los consumidores online.

- **Cambios demográficos favorables**

Se ha incorporado al mercado, y presenta un importante crecimiento dentro del mismo, un nuevo sector de consumidores que ya tiene nombre propio: las “chiquiteens”. Son principalmente niñas de entre 9 y 12 años, pero que a diferencia de años anteriores ya no se identifican con un perfil de niñas.

Se ven preocupadas por la silueta, por adquirir las últimas modas y eligen entre sus actividades favoritas ir de compras o usar celulares y computadoras.

Se han transformado un sector muy interesante para el mercado, que ya comenzó a tentarlas desde hace 5 años³⁶.

- **Necesidad de diferenciación en el mercado**

A pesar de comenzar como una alternativa a los clientes no bancarizados, y concentrarse en niveles socioeconómicos medios-bajos, Tarjeta Naranja tiene hoy penetración en todos los niveles. En un mercado exigente, el afán por diferenciarse y sobresalir ha devenido en numerosas estrategias comerciales, que generan una importante oportunidad de crecimiento para el área.

- **Integración hacia atrás en actividades de diseño**

La posibilidad de integración en las actividades de diseño, a través de la incorporación de especialistas al grupo interdisciplinario que conforma el área, permitiría erradicar la dependencia que existe en la actualidad con la empresa publicitaria y alcanzar un crecimiento óptimo.

³⁶ Revista Viva- Las Chiquiteens. Enero de 2006

Amenazas

▪ **Crecimiento de la competencia local**

Tarjeta Cordobesa, principal competidor local, se lanzó al mercado el segundo semestre de 2003.

Siguiendo el plan diseñado, principalmente apuntó a satisfacer los intereses y posibilidades de los empleados públicos quienes operan financieramente con el sistema de cobertura integral brindado por el Banco de la Provincia. Funciona sobre la base de las estructuras de las sucursales que tiene la entidad, poniendo especial énfasis en el mercado del interior provincial.

Simultáneamente, habilitó un call center para receptar telefónicamente las inquietudes de los interesados y completar información sobre el funcionamiento del plástico a quienes ya lo hayan adoptado, mecanismo de gestión directa y ágil de los usuarios en cuestiones relativas a la operatividad propia de la tarjeta.

Desde el 2003 presentó un crecimiento continuo que la ha llevado a adquirir a fines de 2007 más de 345.000 tarjeta habientes.

▪ **Alianza estratégica de Kadicard y Mastercard**

En la actualidad la Tarjeta Kadicard, emitida por La Capital del Plata, se encuentra en Córdoba, Santa Fe y el sur de Buenos Aires. Es una tarjeta regional que a raíz de los beneficios diferenciales que ofrece compite con las tarjetas regionales e internacionales de cada plaza.

Surgió como opción para los clientes no bancarizados y, a partir del 2002, comenzó una expansión para llegar a todos los sectores del mercado.

El afán por diferenciarse y sobresalir ha devenido en numerosas alianzas en regiones donde la tarjeta se desarrolló comercialmente, superando los 15 mil comercios adheridos, entre los que se destacan empresas de transporte urbano, de comidas rápida, de artículos del hogar, entre otros.

Para fortalecer la presencia de la marca, a partir del año 2006 Tarjeta Kadicard sumó a sus servicios los de Mastercard, consagrando así su alianza más importante.

Además del servicio de emergencias gratuito, 3 cuotas sin interés en estaciones de combustible, descuentos en medicamentos, débito automático de impuestos y servicios, 3% de devolución de IVA en compras, revista gratuita con el resumen de cuenta, planes sin interés y descuentos en sus más de 2.000 comercios adheridos, Tarjeta Kadicard suma los beneficios de Mastercard.

Asistencia al viajero, servicios telefónicos, envío de mercancías, servicios de seguridad, consultas on line, promociones exclusivas de Mastercard y compras y acceso a cajeros en todo el mundo, son parte de la nueva propuesta de Kadicard.

Los usuarios de Tarjeta Kadicard y el público en general que se acerque a las principales sucursales de la tarjeta en Córdoba podrán también abonar sus impuestos y servicios a través del sistema Pago Fácil.

El crecimiento presentado por Tarjeta Kadicard también generó un importante impacto a nivel publicitario. Desde principios de 2006 puede verse a través de diferentes medios televisivos, radiales, gráficos y vía pública la imagen de la organización comunicando su nueva imagen: "Kadicard de tu lado".

Kadicard proyecta un crecimiento del 40% sobre su volumen de negocio, un 10% más que el crecimiento presentado en 2007.

Del análisis desarrollado puede observarse que el área de marketing atraviesa una etapa de crecimiento dentro de la organización y presenta óptimas posibilidades para seguir creciendo.

Para alcanzar un crecimiento estructurado el área debe evolucionar hacia la formalización de sus procedimientos, y el desarrollo de un manual que los



contenga, y sirva como herramienta para optimizar el uso de recursos y desempeñar eficazmente el rol que la empresa necesita.

Proyecto: Manual de Procedimientos del Área de Marketing de Tarjeta Naranja S.A.

En la etapa que sigue se desarrollará el proyecto que motivó el trabajo final.

Luego de haber analizado el entorno de la organización y un diagnóstico interno de la misma, en especial del área de Marketing, se obtienen distintas conclusiones, que respaldan la construcción del manual de procedimientos para el área en cuestión.

El manual deberá contener los lineamientos de los procedimientos que se gestionan en el área, la descripción de los puestos ejecutantes y el método de control interno que permitirá medir el desarrollo del proceso.



Manual de Procedimientos del Área de Marketing de Tarjeta Naranja

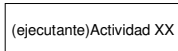
Índice

Introducción	Pág. 60
Descripción general del Proceso Desarrollo de Marca	Pág. 62
Procedimientos Generales	Pág. 67
Procedimiento General Plan de Marketing.....	Pág. 67
Procedimiento General Campañas de Comunicación.....	Pág. 71
Procedimiento General Promociones y Fechas Especiales.....	Pág. 93
Procedimiento General Originales.....	Pág. 101
Procedimiento Acciones de inserción local.....	Pág. 103
Descripción de Puestos	Pág. 105
Medición	Pág. 109

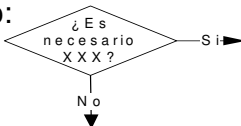
Introducción

Para llevar adelante esta propuesta a una aplicación eficiente, será fundamental una administración práctica y sencilla, razón por la cual se abordarán las siguientes etapas:


1. Descripción del proceso Desarrollo de Marca, ejecutado por el área de Marketing, indicando objetivo, inicio y fin, y procedimientos que lo componen.
2. Desarrollo del cursograma que represente gráficamente el proceso Desarrollo de Marca. El mismo deberá contener una síntesis de los diferentes procedimientos que gestiona el área de Marketing, identificando también la intervención de otras áreas de la empresa.
3. Descripción general de los procedimientos plasmados en el cursograma, especificando objetivo, campo de aplicación y documentos o instructivos relacionados en cada caso, necesarios para la comprensión del procedimiento referido.
4. Desarrollo del flujograma que represente gráficamente los procedimientos antes mencionados. Cada flujograma deberá contener:
 - Identificación de las actividades y sus ejecutantes, que estarán contenidas dentro de un rectángulo.

Por ejemplo: 

- Identificación de puntos de decisión. Es la instancia a partir de la cual derivarán dos posibles actividades. Deberá notarse en su interior el punto a decidir e identificarse cada ruta que surge del punto de decisión.

Por ejemplo: 

- Documentos relacionados. Harán referencia a aquellos documentos necesarios para gestionar una actividad o a los que resulten producto de ella.

Por ejemplo: 

- Cuadro de referencia. En el se detallarán los ejecutantes de las actividades del procedimiento graficado.

Por ejemplo:

Referencias: (1) XX (2) MM (3) PP
--

- Inicio y fin del procedimiento. El inicio indica el requerimiento que da origen a la primera actividad del procedimiento. El fin indica la actividad que concluye como respuesta a tal requerimiento.

Por ejemplo:

Sigue de: XXXX

5. Para los casos que sea necesario, descripción de procedimientos específicos que expliquen en forma más detallada los pasos a seguir para la consecución de una actividad en particular.
6. Descripción de puestos del área.
7. Desarrollo de la herramienta para llevar un efectivo control de aplicación del proceso.

Descripción General del Proceso Desarrollo de Marca de Tarjeta Naranja S.A.

Objetivo

Asegurar el conocimiento de la marca “Tarjeta Naranja” en todas las localidades donde está presente, cumpliendo con las pautas de imagen establecidas por la Dirección.

Inicio y fin del proceso

Este proceso se inicia cuando se confecciona el Plan de Marketing y finaliza cuando se cumple con las actividades planificadas en la misma al terminar el año calendario.

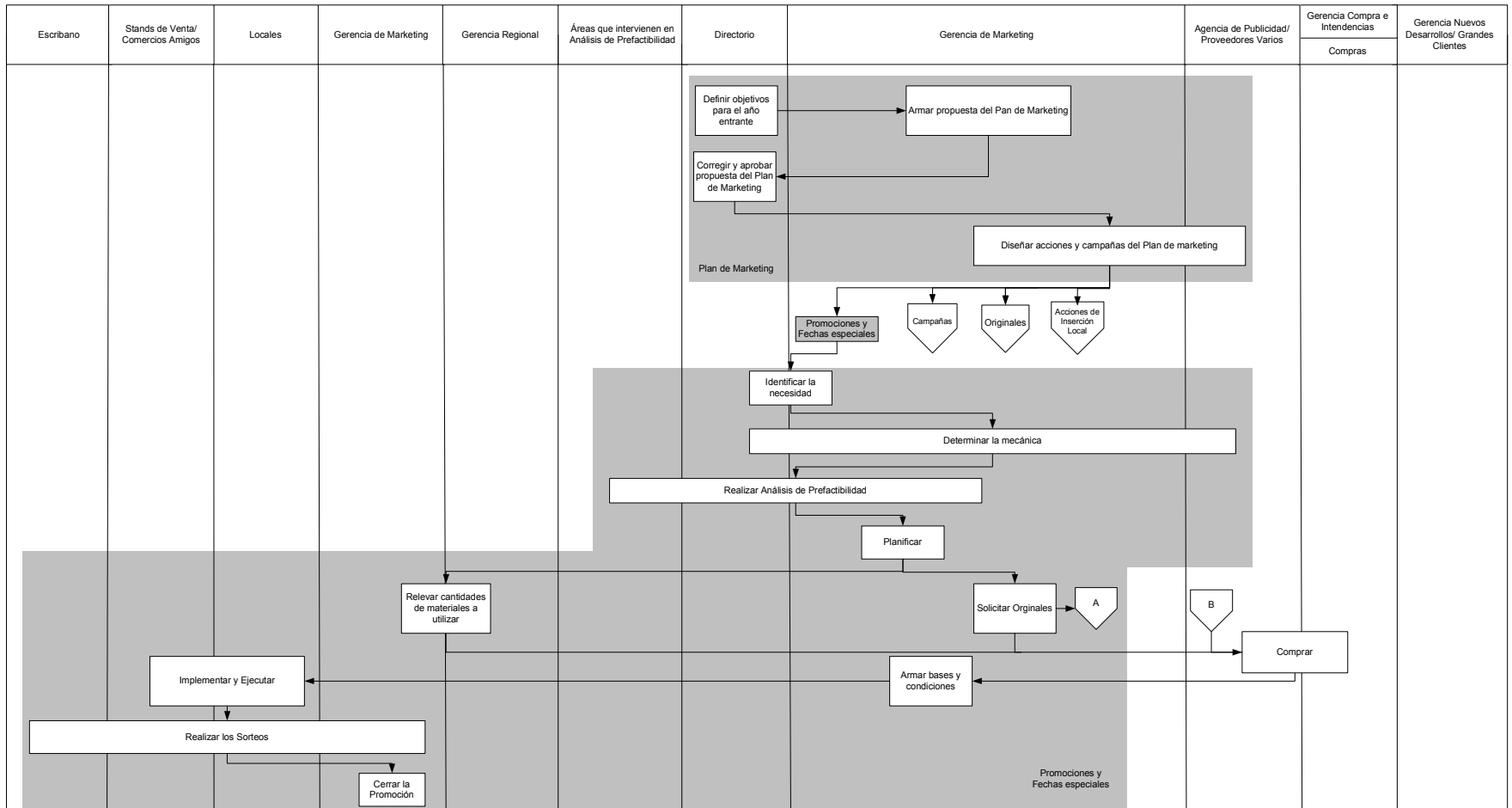
Procedimientos que componen el proceso

Son cinco los diferentes procedimientos que integran el proceso, cada uno de ellos se identifica con un código único.

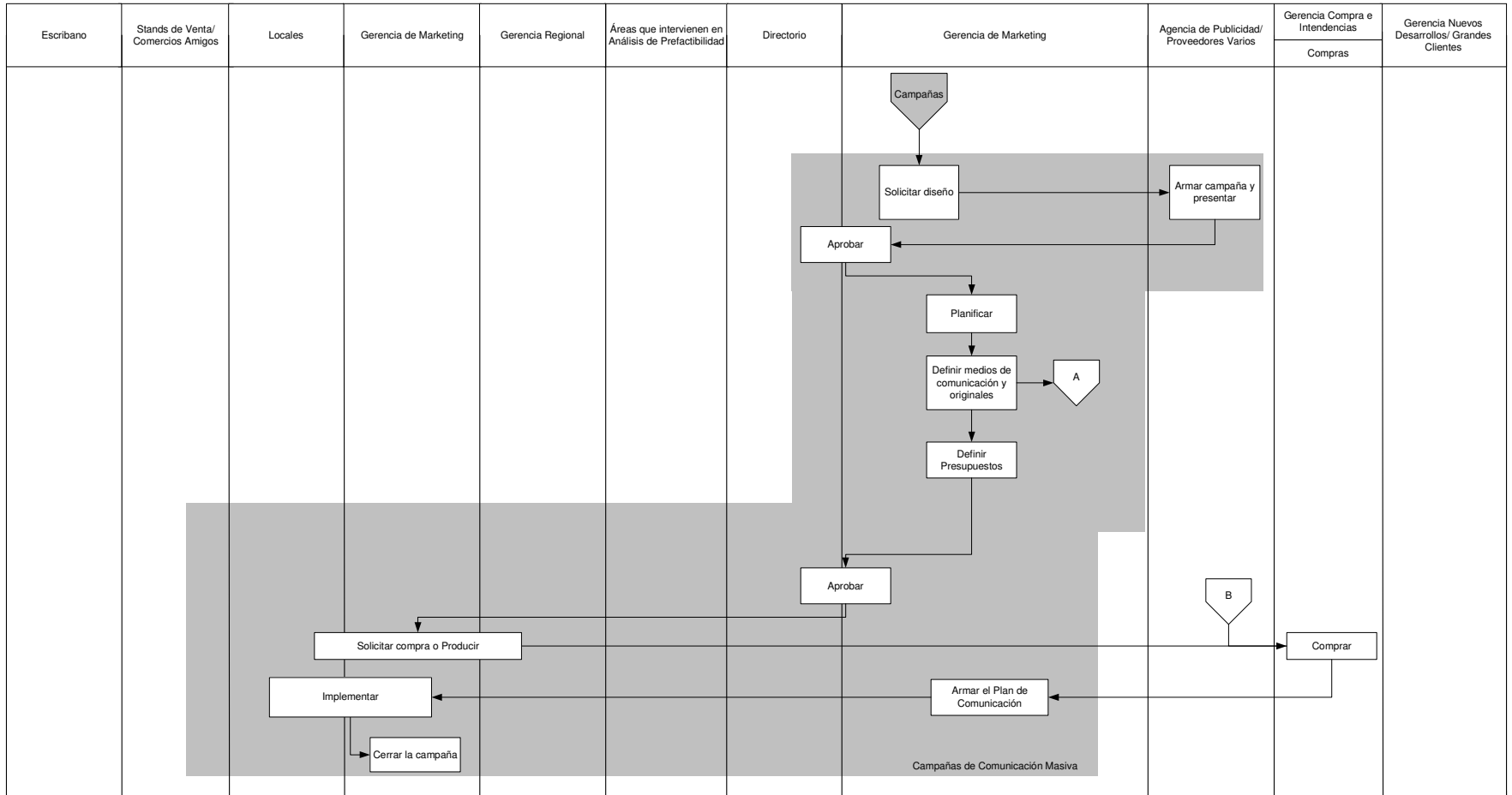
1. DM – PG – 001 – Plan de Marketing
2. DM – PG – 002 – Campañas de Comunicación Masiva
3. DM – PG – 003 – Promociones y Fechas especiales
4. DM – PG – 004 – Originales
5. DM – PG – 005 – Acciones de inserción local

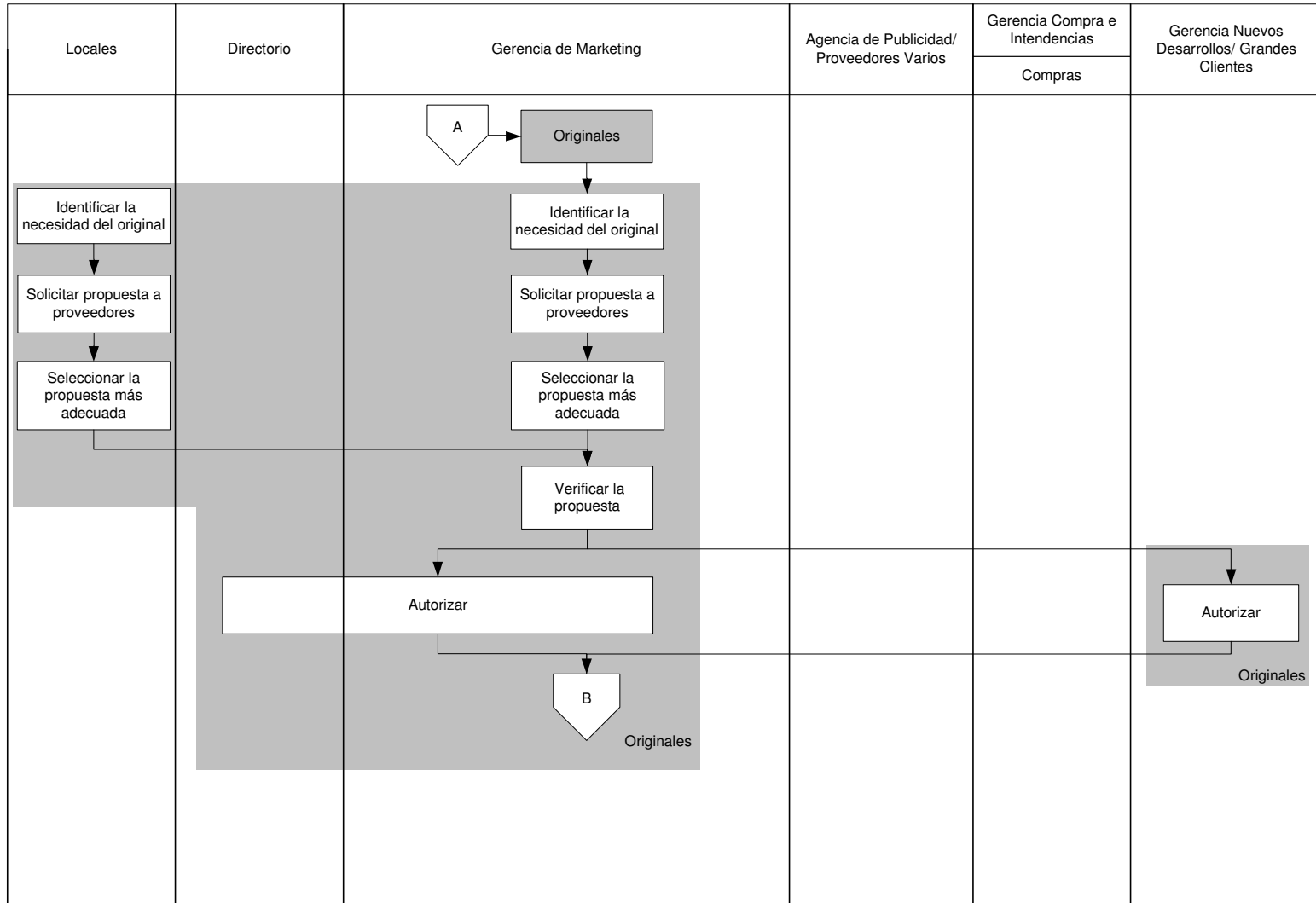


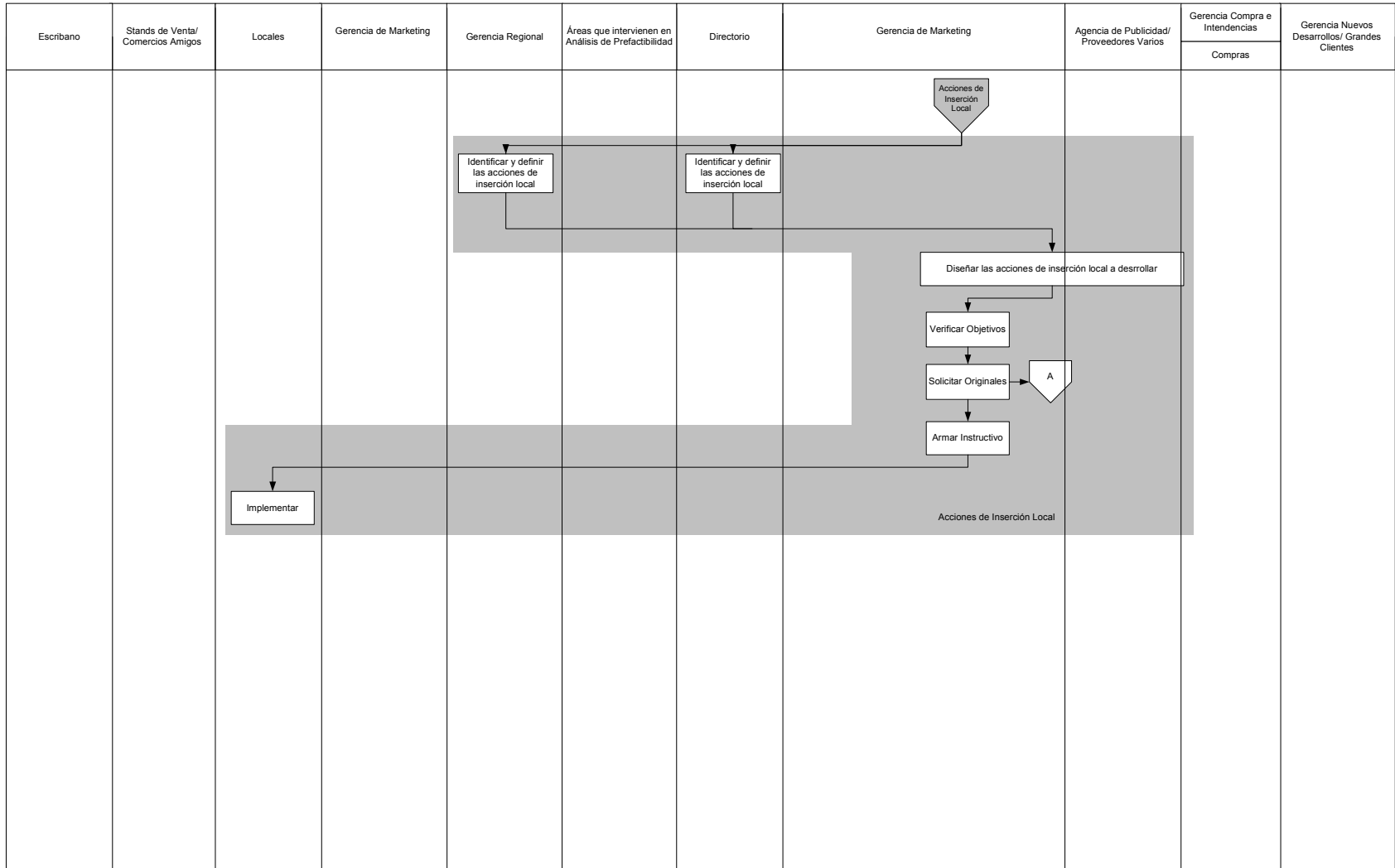
Cursograma³⁷



³⁷ La zona gris corresponde a las actividades contenidas dentro de cada procedimiento general.









1. Procedimiento General Plan de Marketing

Objetivo:

El Plan de Marketing debe proveer las herramientas para poder llevar a cabo las actividades necesarias para posicionar y promocionar la marca “Tarjeta Naranja”, así como también reforzar el conocimiento de sus productos y servicios.

El Plan deberá estar disponible la primera semana de enero de cada año.

Campo de aplicación:

Alcanza al Directorio, Gerente, Jefes y Asistentes de Marketing y Agencias de Publicidad/ proveedores varios en lo inherente a la planificación de las actividades del Plan de Marketing.

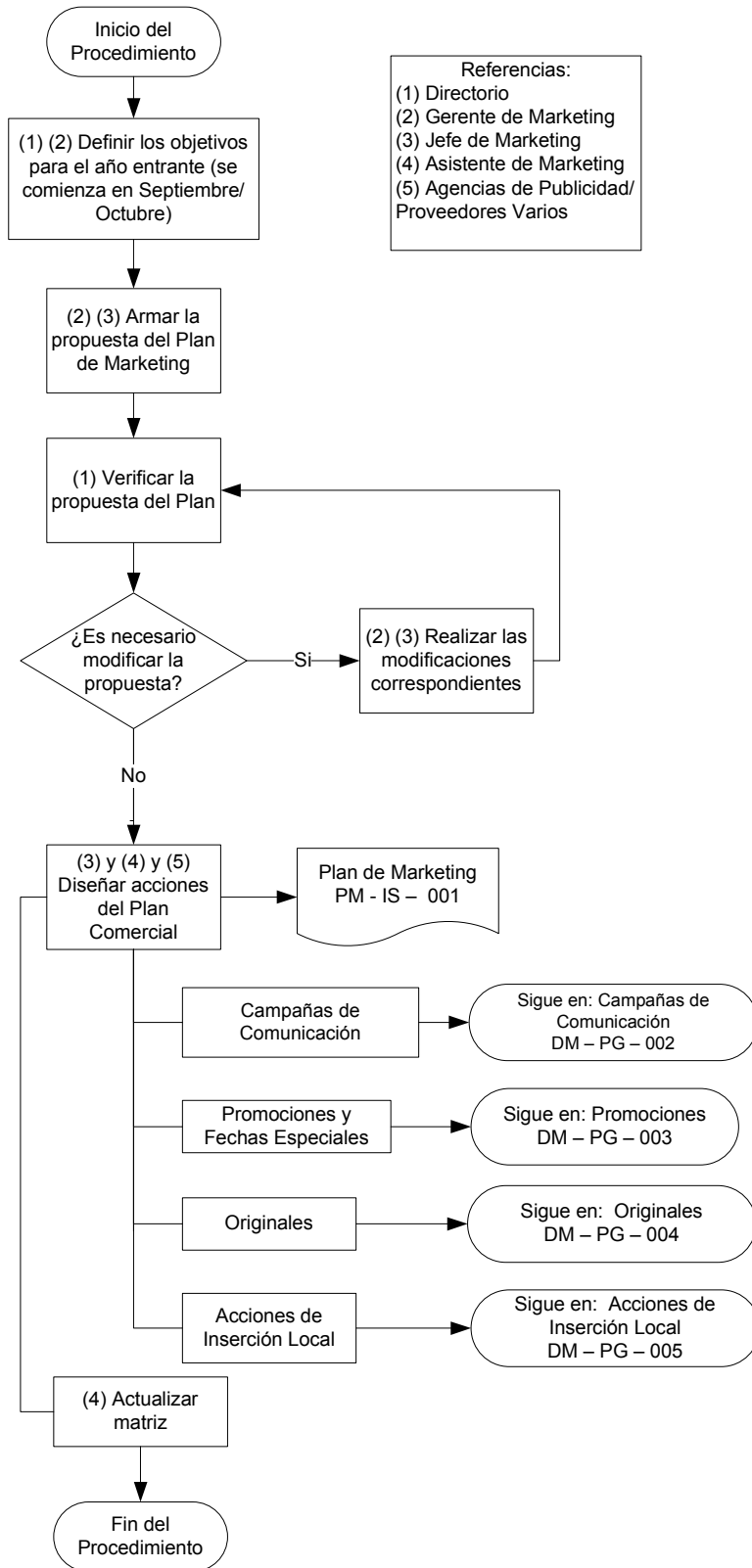
Código de Procedimiento:

DM – PG – 001 Plan de Marketing.

Documentos de referencia:

PM – IS 001: Plan de Marketing.

Descripción procedimiento - Flujograma.



PM – IS 001 Plan de Marketing

Este formulario deberá ser confeccionado por el Asistente de Marketing en función a lo definido por el Directorio, Gerente y Jefe de Marketing.

El mismo sirve para detallar las actividades del Plan de Marketing que se llevarán a cabo durante ese período.

Los campos que deberán completar quien confecciona el formulario son:

- **Tabla**

- Actividad: deberá detallarse el nombre de cada acción planificada; podría tratarse por ejemplo de: una campaña institucional, campaña de un producto, una promoción, etcétera.
- Período: deberá señalarse el período en que se llevará a cabo cada acción. Para ello se colocara un en los meses planificados para cada acción.
- Fecha de última actualización: en la esquina superior izquierda del formulario deberá actualizarse la fecha cada vez que se realice una actualización en el plan.



F.U.A.: xx/xx/xxxx	PLAN DE MARKETING 20XX											
Actividades:	PERÍODO											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE



2. Procedimiento General Campañas de Comunicación.

Objetivo:

Comunicar un producto, una promoción, una acción, o la marca “Tarjeta Naranja” en un público determinado, asegurando que todas las actividades necesarias para la implementación de la Campaña de Comunicación Masiva se ejecuten en tiempo y forma según la política de la empresa.

Campos de Acción:

Alcanza al Asistente, Jefe y Gerente de Marketing, Directorio, Agencias de Publicidad, asistentes comerciales y Locales en lo inherente al desarrollo e implementación de las Campañas de Comunicación Masiva.

Código de Procedimiento:

DM – PG – 002 Campañas de Comunicación

Documentos de referencia:

CC – PE 001: Planificación de Medios de Comunicación Masiva

CC – PE 002: Planificación de PE: Clik!

CC – PE 003: Planificación de PE: Clik Digital

CC – PE 004: Planificación Doble Clik

CC – PE 005: Planificación Imagen de locales

CC – PE 006: Resumen de Cuenta – Sobre y Dorso.

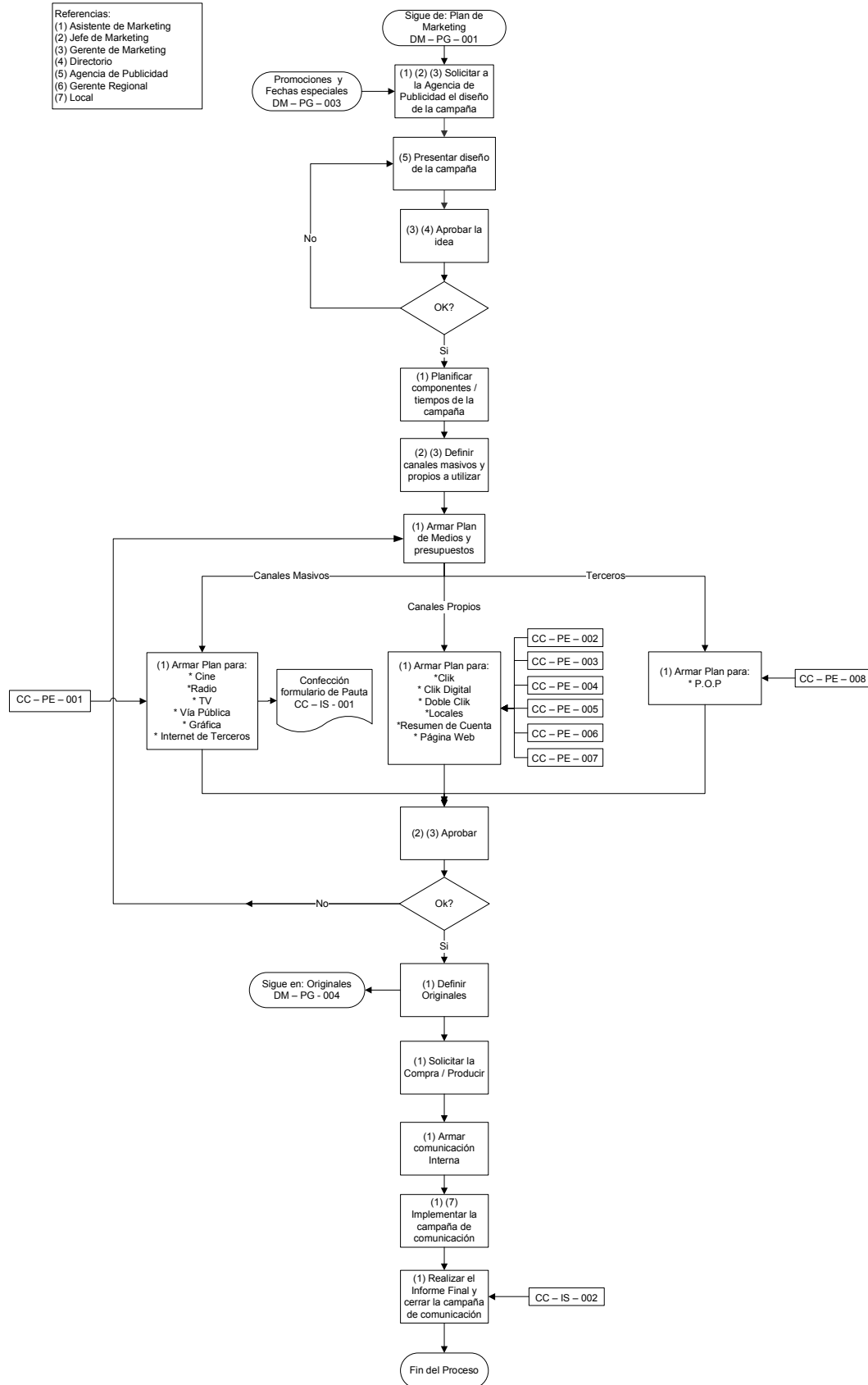
CC – PE 007: Planificación Web propia.

CC – PE 008: P.O.P Compartido

CC – IS 001: Confección del formulario de pauta

CC – IS 002: Informe Final

Descripción procedimiento – Flujoograma.



CC – PE 001: Planificación de Medios de Comunicación Masiva

Para llevar adelante la planificación de los medios de comunicación masiva que se utilizarán, el Asistente de Marketing deberá:

1. Armar una propuesta de pautas junto con la Agencia de Publicidad, considerando el objetivo bajado por la Dirección, la información de la Matriz y el presupuesto determinado.
2. Presentar la propuesta al Jefe y Gerente de Marketing para la aprobación.

Nota: en esta instancia el Jefe y Gerente de Marketing seleccionarán una propuesta y definirán los medios a utilizar. Deberán tener en cuenta si se ha establecido anteriormente el uso de algún medio específico.

3. Si correspondiera, realizar las modificaciones pertinentes y presentar nuevamente la propuesta para aprobar.
4. Una vez que se seleccionó una propuesta, trabajar junto con la Agencia de Publicidad para establecer las pautas según la estrategia definida y el presupuesto.
5. Adaptar la estrategia de pauta a todo el país.
6. Confeccionar el formulario prototipo con el modelo de Pauta de Medios Masivos.

Ver CC – IS – 001 Confección del formulario de pauta

Nota: en el resto del país dicho formulario es confeccionado por Asistentes Comerciales/Encargados del Local.

7. Armar un instructivo para enviar vía e-mail a los Asistentes Comerciales presentando la estrategia de pauta.

Nota: en el instructivo se aclarará a su vez que ya están disponibles los originales. Los Asistentes serán los encargados de realizar un relevamiento y solicitar las copias de los originales a la Agencia. Deberán entregar las copias a los Encargados de los locales y estos a los diferentes medios de las localidades. Los Asistentes Comerciales y Encargados podrán comunicarse con el Asistente de Marketing para solucionar sus dudas.



8. Recibir de la Agencia de Publicidad un informe que indique lo que se pautó realmente y el presupuesto real, y controlar con lo que se planificó anteriormente.
9. Verificar si existen desviaciones importantes que haya que considerar.
10. Recibir las facturas de medios que envía la agencia, asignar a las cuentas que correspondan y enviar al área de Administración de Egresos.

CC – IS 001: Confección del formulario de pauta

Este formulario deberá ser confeccionado por el Asistente de Marketing y en el resto de las localidades por los Asistentes Comerciales/Encargados del Local. El mismo sirve para detallar la pauta que se llevará a cabo durante ese período.

Los campos que deberán completar quien confecciona el formulario son:

- **Encabezado**

- Plaza: Localidad para la cual se arma la pauta.
- Medios: Medios de comunicación que se incluirán en la pauta que se detalla. *Ejemplo: Radio, TV, Diario, Revistas, etcétera.*

- **Tabla**

- Medio: Nombre de cada medio específico. *Ejemplo: La Voz del Interior.*
- Descripción: detalle de la pauta en cuestión. *Ejemplo: página del diario en la que se encuentra.*
- Duración/tamaño: *Ejemplo: media página del Diario, 10 segundos en la Radio.*
- Mes actual
- Días del mes en el que saldrá la pauta. En el día que corresponda se deberá completar con la cantidad de veces que va a salir la pauta en esa jornada.
- Total Segundos: resultado de multiplicar la cantidad de segundos de la pauta por la cantidad de veces que sale la misma.
- Costo Unitario
- Inversión Total



TARJETA NARANJA																																				
Plaza:																																				
Medios:																																				
Mes:																																				
Medio	Descripción	DUR Tamaño	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	TOTAL SALIDAS	TOTAL SEGUNDOS	COSTO UNITARIO	INVERSION TOTAL
Actividad a pautar																																				
Actividad a pautar																																				
Actividad a pautar																																				

CC – PE 002 Planificación de Clik

Clik es una revista que le permite a Tarjeta Naranja llegar a sus clientes todos los meses a través del Resumen de Cuenta.

En la misma se comunican novedades comerciales y temas de actualidad.

El Asistente de Marketing deberá realizar las siguientes actividades para producir la edición mensual de Clik:

1. Definir el cronograma de tiempos que incorpore todas las actividades necesarias para la producción de Clik del mes en cuestión. Este cronograma deberá confeccionarse con dos meses de anticipación.
2. En base al cronograma antes mencionado, convocar a la reunión de pauta para la producción de Clik del mes. En dicha reunión participan:
 - Presidente de la compañía
 - Asistente de Marketing
 - Asistente del área de Relaciones Institucionales
 - Periodista (proveedor externo)

Los participantes deberán relevar temas de actualidad para discutir en la reunión con el fin de incorporarlos a la pauta de la revista.

3. Previo a dicha reunión deberá juntarse con el Director Comercial, o en su ausencia con el Gerente de Marketing, para definir los temas comerciales propuestos. El Asistente de Marketing deberá llevar:
 - El Plan Comercial Nacional
 - Las tres últimas versiones de Clik
4. Realizar la reunión de pauta.
 - En primer lugar deberá entregar a cada participante el cronograma de tiempos de Clik para completar.

Nota: cada uno expondrá los temas relevados y el motivo de porqué deberían publicarse en Clik según su punto de vista.

Los temas definitivos surgirán del consenso de esa reunión. El Asistente de Marketing junto al Presidente de la compañía podrán realizar algún cambio posterior si hubiera un imprevisto o necesidad especial en el transcurso de la elaboración de Clik de ese mes.

- El Asistente de Marketing, como coordinador de Clik, será el encargado de asegurar que los temas elegidos tengan el enfoque adecuado para las necesidades de la Empresa.
 - Terminar de confeccionar el Formulario de Pauta Mensual de Clik, según las conclusiones de la reunión, los temas y enfoques definidos.
5. Una vez finalizada la reunión, enviar un e-mail al periodista y al diseñador gráfico con las definiciones de los temas a tratar y sus respectivos enfoques. Los mismos deberán trabajar ajustándose a las fechas ya definidas en el cronograma.
 6. Recibir del periodista las notas escritas según el cronograma. Si hay alguna nota comercial crítica deberá revisarla con el Director Comercial.
Nota: una nota comercial es aquella que se refiere a productos o servicios de Tarjeta Naranja. Se considera nota comercial crítica cuando hace referencia a un producto comercial de lanzamiento.
 7. Reunirse con el Presidente de la Compañía para revisar todo el contenido de las notas registrando las correcciones que hicieran falta.
 8. Enviar por e-mail o comunicar telefónicamente al periodista las modificaciones que correspondiesen.
Nota: el periodista deberá realizar las correcciones y enviarlas al diseñador gráfico. Éste último tendrá aproximadamente cinco días hábiles para armar el diseño definido y enviarlo al Asistente de Marketing
 9. Reunirse con el Director Comercial o Gerente de Marketing para controlar las notas comerciales ya armadas. Deberán verificar el foco de las notas y dar el OK.
 10. Revisar todas las notas (comerciales y no comerciales) para ver los ajustes necesarios de ortografía y redacción.
 11. Enviar por e-mail o comunicar telefónicamente al periodista las correcciones.
Nota: el periodista deberá realizar modificaciones y enviarlas al diseñador gráfico. A continuación, el diseñador deberá preparar un modelo impreso a color para la corrección final y dos copias en blanco y negro para llevar a la reunión.

12. Reunirse con el Presidente de la Empresa, el periodista y el diseñador para dar el OK final antes de la impresión definitiva.

Nota: luego de la reunión el periodista y el diseñador gráfico realizarán las últimas modificaciones que correspondiesen. El diseñador deberá enviar a la Imprenta la última versión de Clik, y ante cualquier inconveniente deberá consultar al Asistente de Marketing.

13. Recibir de Logística el Clik definitivo tan pronto lo envía la imprenta a dicha área y realizar el control de calidad.

Nota: ante la ausencia del Presidente de la empresa, el Asistente de Marketing se hará cargo de sus actividades previo OK del Gerente de Marketing.

CC – PE 003 Planificación de Clik Digital

Clik Digital es la versión de Clik en la Web, que incluye ampliación de notas e información extra. Brinda la posibilidad de consultar ediciones anteriores y un canal de comunicación interactivo para que los Titulares sugieran temas y opinen sobre el contenido en forma permanente. La dirección en la Web es www.clikdigital.com y también se puede acceder al sitio desde la página de Tarjeta Naranja: www.tarjetanaranja.com

Para producir Clik Digital el Asistente de Marketing deberá:

1. Una vez que Clik se envía a la imprenta, el diseñador gráfico tendrá cinco días hábiles para armar las pantallas con las notas en formato digital.

El Asistente de Marketing debe realizar las tareas de seguimiento para controlar que el diseñador cumpla su función en los tiempos programados.

2. Solicitar al periodista las notas extras que se quisieran incluir en Clik Digital.
3. Enviar al Programador de HTML las notas extras ya corregidas.

Nota: el diseñador deberá comunicarse con el Programador de HTML y enviarle las pantallas con las notas principales en formato digital.

4. El primer día hábil de cada mes Clik Digital deberá estar colgado en la Web. El día anterior a ser colgado, el Asistente de Marketing deberá controlar el link, el contenido de las notas y la redacción.
5. Enviar las modificaciones al programador si correspondiesen y recibir nuevamente el Clik Digital con dichas correcciones para la aprobación final.
6. Una vez que Clik Digital haya sido colgado, es el encargado de responder los mails de los lectores ya sea a través del link de la Web o de clik@tarjetanaranja.com. Tendrá aproximadamente cinco días hábiles para dar una respuesta a los pedidos.

CC – PE 004 Planificación de Doble Clik

Doble Clik es un boletín informativo digital de contacto entre Tarjeta Naranja y los comercios adheridos, que se envía mensualmente. Tiene como objetivo que los Comercios se informen sobre las últimas novedades del negocio y de la Empresa. Por ejemplo, brinda información sobre las ventas con Tarjeta Naranja en todo el país, rubro por rubro, datos importantes del mercado, herramientas de desarrollo para los Comercios y reflexiones y entretenimiento para compartir.

El Asistente de Marketing deberá realizar las siguientes actividades para producir la edición mensual de Doble Clik:

1. Definir el cronograma de tiempos que incorpore todas las actividades necesarias para la producción de Clik del mes en cuestión.

Este cronograma deberá confeccionarse con dos meses de anticipación.

2. Juntarse con el Director Comercial, o en su ausencia con el Gerente de Marketing, para definir los temas comerciales propuestos. El Asistente de Marketing deberá llevar:

- El Plan Comercial Nacional
- Las tres últimas versiones de Doble Clik
- Todos los temas relevados en el mes

3. En base al cronograma antes mencionado, convocar a la reunión de pauta para la producción de Doble Clik del mes. En dicha reunión participan:

- Presidente de la compañía
- Asistente de Marketing
- Asistente del área de Relaciones Institucionales
- Periodista (proveedor externo)

Una vez finalizada la reunión, el Asistente deberá terminar de confeccionar el cronograma de Doble Clik.

4. En función al cronograma enviar un e-mail al periodista y al diseñador gráfico con las definiciones de los temas a tratar y sus respectivos enfoques. Los mismos deberán trabajar ajustándose a las fechas ya definidas.

Nota: a partir del día de la reunión, el periodista tendrá cuatro días hábiles para trabajar en la redacción de las notas.

5. Realizar una revisión general de las notas junto con el periodista y el Presidente de la compañía y efectuar las modificaciones que correspondiesen.
6. Enviar las correcciones pertinentes al periodista para que modifique las notas.

Nota: el periodista deberá realizar las correcciones y enviarlas al diseñador. El diseñador gráfico tendrá dos días hábiles para armar el diseño de la portada de Doble Clik y enviarlas al Asistente de Marketing.

7. Recibir del diseñador las notas y la portada y hacerles las correcciones pertinentes.
8. Enviar al programador de HTML las notas corregidas por el periodista y el instructivo con las pautas de armado y archivos extras de la herramienta de enviado de Doble Clik, por ejemplo una encuesta (en la actualidad KM mail).

Nota: el diseñador enviará la imagen y portada al programador. El programador tendrá tres días hábiles para armar Doble Clik y enviarlo al Asistente de Marketing.

9. Corrección final de Doble Clik. Deberá revisar el link, el contenido y el armado. Además tendrá que realizar una prueba en el sistema para verificar su funcionamiento.
 - Si no hay cambios, enviar Doble Clik a los usuarios aproximadamente el día 5 ó 6 de cada mes. Además se deberá avisar al programador para que cuelgue Doble Clik en el Site para que esté disponible.
 - Si hay cambios que realizar, enviar al programador para que haga las modificaciones correspondientes. En caso de ocurrir algún inconveniente con la herramienta de envío, comunicarse con el proveedor para que brinde una solución urgente.

10. El Asistente de Marketing será el encargado de depurar los mails innecesarios y dar respuesta a los mails de los Comercios en el plazo de cinco días hábiles como máximo.

CC – PE 005 Planificación Imagen de Locales

Para Tarjeta Naranja los locales son otro canal de comunicación. A través de ellos la empresa comunica a sus clientes las novedades institucionales.

Es fundamental que la decoración de los mismos y el uniforme de los colaboradores que atienden en los locales representen la identidad corporativa de la compañía.

A. Decoraciones e Instalaciones en los Locales

Una decoración es aquel material institucional estandarizado con el que deberá contar un local obligatoriamente para reflejar la identidad corporativa de la marca. *Ejemplos: afiches, cuadros, ceniceros, carteles indicadores, entre otros.*

Se llama instalación al material institucional eventual que se utiliza en los locales en diferentes ocasiones. *Ejemplos: decoración de Navidad, primavera, entre otros.*

Para armar una *decoración*, el Asistente de Marketing, una vez definido el Original, deberá:

1. Realizar una prueba piloto para verificar cómo queda expuesto en el Local.
2. Relevar las cantidades que se necesitan con los Encargados del Local.
3. Solicitar presupuestos al área de Compras.
4. Buscar la autorización del Gerente para realizar el pedido de la Compra.
5. Solicitar la Compra.
6. Cargar el pedido de Distribución al área de logística.
7. Realizar seguimiento de los materiales para controlar que llegue a tiempo.
8. Armar comunicación interna para comunicar la implementación.

Para armar una *instalación*, el Asistente de Marketing deberá:

1. Armar una propuesta de instalación para presentar.

2. Analizar la propuesta junto al Presidente de la Compañía, Gerente y Jefe de Marketing.
3. Realizar las modificaciones correspondientes si las hubiera.
4. Una vez definida la instalación, seguir el mismo procedimiento que una decoración desde el punto 2. Ver punto 2.

B. Diseño de Uniformes

Para armar la propuesta de diseño de Uniformes, el Asistente de Marketing deberá:

1. Comunicarse con los proveedores para buscar propuestas de diseño de uniformes, según la temporada que corresponda. Los proveedores tendrán 30 días aproximadamente para presentar propuestas.
2. Recibir de los proveedores los dibujos de las propuestas de diseño.
3. Analizar junto al Jefe de Marketing y Director Regional. En esta etapa se seleccionan algunas propuestas.
4. Solicitar a los proveedores la ficha técnica de las propuestas seleccionadas.
5. Reunirse con el área de Compras para mostrar los uniformes seleccionados y solicitar prototipos (muestras en tela). Se tendrá aproximadamente 30 días para conseguir los prototipos.
6. Recibir los prototipos de Compras y hacer una preselección junto con el Jefe de Marketing.
7. Analizar los prototipos con el Director Regional y seleccionar una propuesta.
8. Si corresponde realizar modificaciones, las mismas se deberán enviar al área de Compras y, luego de 15 días, recibir el prototipo corregido.
9. Cuando el diseño esté aprobado, dar el OK definitivo al área de Compras y archivar el diseño de la pieza final.

Nota: el 21 de Marzo de cada año se deberá presentar a Compras el diseño definitivo para los uniformes de verano del año siguiente, y el 21 de Septiembre para el invierno siguiente.

C. Diseño de Stand

Un Stand es una estructura identificada con la imagen de Tarjeta Naranja que se coloca dentro de comercios o en lugares estratégicos de cada localidad.

En él, la empresa recibe a potenciales clientes que van en busca de la tarjeta.

Para armar la propuesta de diseño de Stand el Asistente de Marketing deberá:

1. Recibir del Jefe o Gerente de Marketing el pedido de buscar nuevos diseños o renovar los actuales.
2. Comunicarse con los proveedores para solicitarles propuestas de diseño. Los proveedores tendrán aproximadamente 45 días para presentar las propuestas.
3. Recibir las propuestas de Stands de los proveedores.
4. Analizar las propuestas junto al Gerente y Jefe de Marketing.
5. Solicitar a los proveedores los prototipos de los Stands seleccionados. Tendrán aproximadamente 45 días para entregar los prototipos.
6. Recibir los prototipos y analizarlos junto al Gerente y Jefe de Marketing.
7. Seleccionar un diseño y marcar las correcciones al proveedor.
8. Una vez que está OK el diseño del Stand, armar comunicación interna para comunicar la nueva definición del Stand y las especificaciones correspondientes.

D. Carteles Ruteros y Compartidos

Se denomina Cartel Rutero a aquellos carteles institucionales que se colocan a la entrada de las ciudades.

Se denomina Cartel Compartido a los carteles que exhiben la marca Tarjeta Naranja junto con alguna marca de un comercio adherido. Habitualmente este tipo de carteles se coloca en la fachada del comercio adherido.

Para armar los Carteles Ruteros y Compartidos, el Asistente de Marketing deberá:

1. Recibir un fotomontaje (dibujo que simula el diseño) del cartel. El mismo será enviado al Asistente de Marketing por los promotores de los locales.
2. Revisar el mismo y controlar que está OK.
3. Marcar las correcciones al promotor si correspondieran.
4. Cuando está OK, aprobar definitivamente el diseño del cartel.
5. Archivar el diseño del cartel aprobado.

Nota: una vez que se dio el OK al promotor, el mismo será el responsable de la compra y colocación del cartel a un proveedor que esté autorizado por Marketing.

Para autorizar nuevos proveedores, el Asistente de Marketing deberá:

1. Enviar el Original (diseño del cartel) al proveedor que se quiere homologar.
2. Solicitar una muestra de materiales al proveedor para controlar calidad.
3. Enviar a la Agencia de Publicidad para la aprobación y autorización definitiva.
4. Una vez autorizado, dar el OK al promotor para que pueda realizar la compra.

E. Remodelación y mudanza de locales

Para las remodelaciones y mudanzas de locales, el Asistente de Marketing deberá:

1. Recibir el plano del local que enviará el área de obras.
2. Enviar a los encargados del local un listado con los materiales de imagen, para que soliciten lo que van a necesitar.
3. Según los materiales solicitados y los costos estandarizados, armar el presupuesto.
4. Enviar el presupuesto de imagen al área de obras para que lo apruebe y lo incorpore al presupuesto general de la obra.
5. Cuando el presupuesto sea aprobado, solicitar la compra de los materiales y enviarlos al local correspondiente.

CC – PE 006 Resumen de cuenta – Sobre y Dorso

Dentro del Resumen de Cuenta se considera al Sobre y al Dorso como un canal de comunicación.

El Sobre deberá definirse con dos meses de anticipación, y el Dorso con un mes de anticipación.

Para armar el Sobre y el Dorso del Resumen de Cuenta, el Asistente de Marketing deberá:

1. Recibir del Jefe o Gerente de Marketing las definiciones sobre los temas a comunicar en el Sobre y Dorso.
2. Solicitar el diseño de la pieza a la Agencia de Publicidad.
3. Recibir el diseño de la pieza.
4. Presentar al Jefe y Gerente de Marketing para que aprueben la pieza o hagan las correcciones que correspondiesen.
5. Enviar las modificaciones a la Agencia de Publicidad, si las hubiera.
6. Una vez aprobada la pieza final, enviar un e-mail al área de Compras, con dos meses de anticipación presentando el diseño del Sobre y un mes para Dorso.
7. Enviar un e-mail a los Asistentes Comerciales, con un mes de anticipación para comunicar el diseño del Sobre y Dorso.
8. Archivar la pieza final aprobada.

CC – PE 007 Página Web.

La página Web es un importante canal de comunicación para Tarjeta Naranja. A través de ella los clientes pueden mantenerse informados de las novedades de la empresa y de los beneficios que la misma ofrece a sus clientes.

El Asistente de Marketing deberá incorporar a la página Web la información que la empresa desee comunicar, y tiene como objetivo mantener actualizada dicha información. Para esto el Asistente de Marketing deberá:

1. Recibir el pedido de incorporar información por parte del Gerente, y/o Jefe de Marketing o de los encargados de locales.
2. Armar un instructivo para la empresa proveedora de soporte tecnológico, donde se detalle lo que se desea incorporar y se adjunten las imágenes definidas y el material complementario.
3. Enviar el instructivo al proveedor.
4. Recibir del proveedor el presupuesto estimado para llevar a cabo la incorporación solicitada.
5. Revisar el presupuesto con el Jefe de Marketing. Si el mismo excede los parámetros se deberá revisar con el Gerente de Marketing.
6. Dar el OK al proveedor para que empiece el trabajo. Si es necesario, negociar con el proveedor por el presupuesto.

Nota: el proveedor será quien arma el pedido según lo especificado y lo envía al asistente de Marketing para correcciones.

7. Recibir el pedido trabajado del proveedor.
8. Controlar el diseño y contenido del pedido y funcionamiento del mismo en la Web.
9. Revisar diseño y contenido del pedido con quien solicitó el mismo.
10. Enviar las modificaciones al proveedor si es necesario, de lo contrario aprobar el pedido.

Nota: el proveedor genera un archivo con toda la información, el mismo deberá impactar en el sistema de prueba.



11. Cuando se finalice el pedido, solicitar al área de Sistemas de Tarjeta Naranja que actualice la página Web con la información enviada por el proveedor.

CC – PE 008 P.O.P compartido.

Un P.O.P es un punto de promoción o compra. Se denomina así a los diferentes materiales que se colocan en locales de comercios adheridos y se utilizan para comunicar acciones especiales entre el local y Tarjeta Naranja.

Para armar un P.O.P compartido el Asistente de Marketing deberá:

1. Analizar qué tipo de P.O.P se va a utilizar en función a lo que se quiere comunicar: calco, bando, corpóreo, colgantes, banners, lonas, afiches, etcétera.
2. Definir el material que se utilizará.
3. Negociar con la empresa prestadora del servicio las principales características del P.O.P: la ubicación, el tiempo de exposición, etcétera.
4. Relevar las cantidades que se necesitan.
5. Solicitar el presupuesto al área de Compras.
 - Si el presupuesto se aprueba, seguir con el procedimiento.
 - Si el presupuesto no se aprueba, se deberá negociar nuevamente con la empresa. Ver punto 3.
6. Solicitar diseño a la Agencia de Publicidad.
7. Controlar diseño, imagen y contenido con la Gerencia de Marketing, Nuevos Desarrollos y/o Grandes Clientes (en función al contenido del P.O.P).
8. Enviar los cambios y las correcciones a la Agencia de Publicidad si correspondiese.
9. Una vez que se ha corregido, revisar nuevamente la pieza y enviar las correcciones a la Agencia de Publicidad si correspondiesen.
10. Cuando la pieza está OK, enviar a la Empresa para que controle la misma (principalmente contenido y uso del logo).
11. Si la Empresa propone modificaciones, verificar las mismas con Marketing/Grandes Clientes/Nuevos Desarrollos.
 - Si las modificaciones están OK, enviar a la Agencia de Publicidad.
 - Si no están de acuerdo con las modificaciones, deberán negociar con la Empresa hasta llegar a un nuevo acuerdo.
12. Una vez que la Empresa aprueba, realizar el pedido al área de Compras.



13. Realizar el pedido de distribución al área de Logística.

Nota: puede ir a la Empresa prestadora del Servicio o al Local. Si va al Local, se deberá enviar un e-mail a los promotores de los locales indicando como deberán distribuir el P.O.P.

IMPORTANTE:

Se deberá tener en cuenta que según la negociación con la Empresa, y el acuerdo al cual se llegue, habrá pasos que se podrán omitir.

CC – IS 002: Informe Final de Campaña

El Informe Final es un documento que resume los datos más importantes de la campaña realizada.

En el mismo se exponen por un lado datos numéricos que permiten extraer conclusiones sobre los objetivos cuantitativos de la misma, y por otro se presentan las piezas que acompañaron la comunicación de la campaña.

El propósito de dicho Informe es controlar si se cumplió con los objetivos de la acción.

Los datos que generalmente contiene el Informe Final son:

- Inversiones realizadas
- Medios de Comunicación empleados
- Materiales utilizados, dando ejemplo de los mismos.
- Localidades participantes
- Conclusiones de estudios post campaña.

Este Informe deberá ser presentado al Gerente de Marketing para dar cierre a la campaña y analizar conclusiones.

3. Procedimiento General de Promociones y fechas especiales

Para Tarjeta Naranja una promoción es un conjunto de actividades destinadas a llamar la atención de una persona con el fin de inducirlo a una acción de compra.

Fechas especiales son aquellas en las cuales la empresa lleva adelante acciones comerciales con el objetivo de influir positivamente en la percepción que sus clientes tienen de la empresa. Son ejemplo las acciones realizadas en fechas patrias, fin de año, etcétera.

Objetivo:

Desarrollar las actividades necesarias para implementar las promociones y acciones de fechas especiales, asegurando que los Locales, Stands de Venta y Comercios adheridos cuenten con todos los elementos para poder implementarlas en tiempo y forma.

Campos de Acción:

Alcanza al Asistente, Jefe y Gerente de Marketing, Directorio, Área de Compras, Agencias de Publicidad, Escribano, Locales/ Stands de Venta/Comercios adheridos, Asistentes Comerciales, área de Coordinación Regional, y Áreas que intervienen en el análisis de prefactibilidad (Legales, Compras, Depósito y Logística) en lo inherente a la organización e implementación de una promoción/fecha especial.

Código de Procedimiento:

DM – PG – 003 – Promociones y Fechas especiales

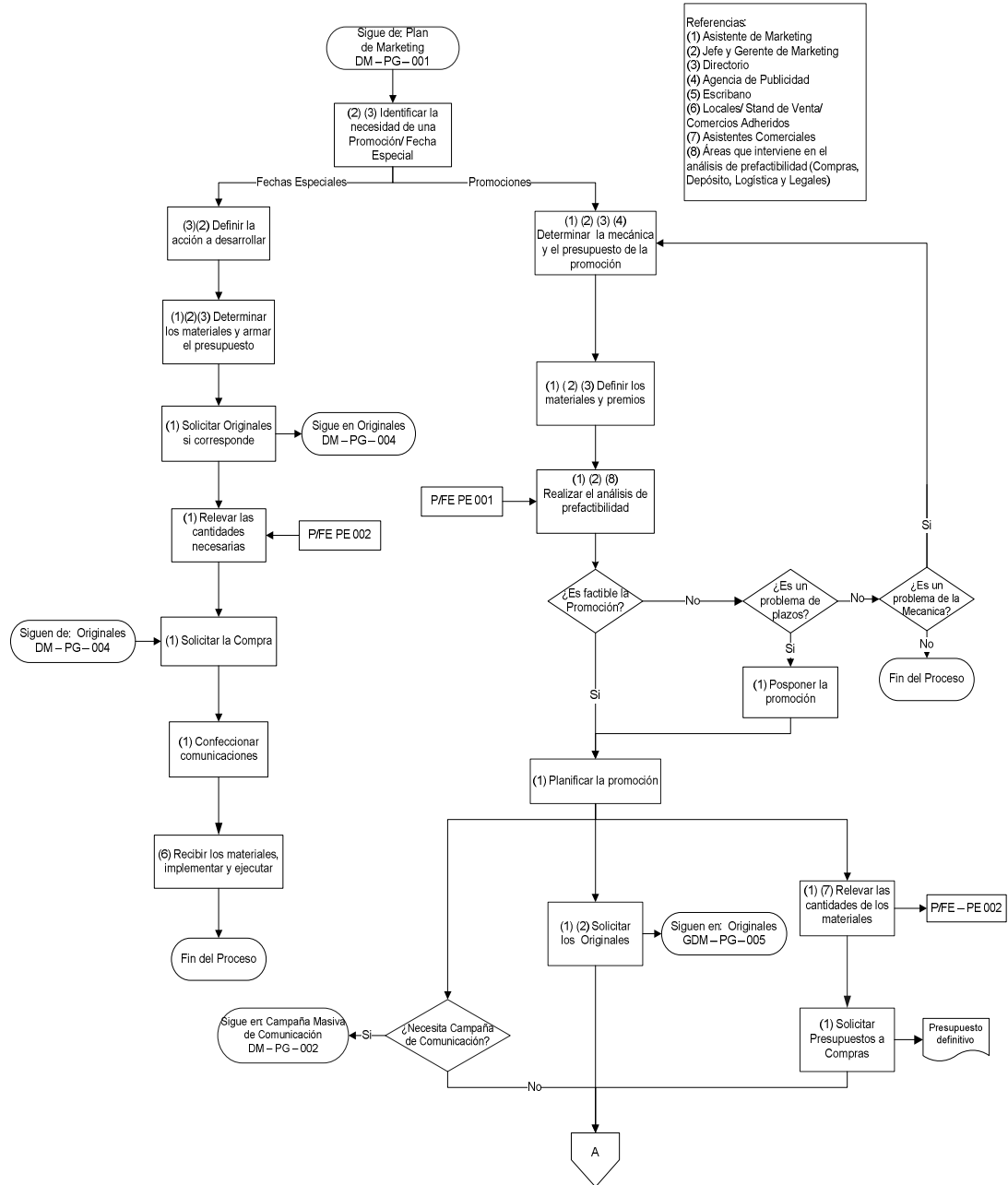
Documentos de referencia:

P/FE – PE 001 Análisis de prefactibilidad

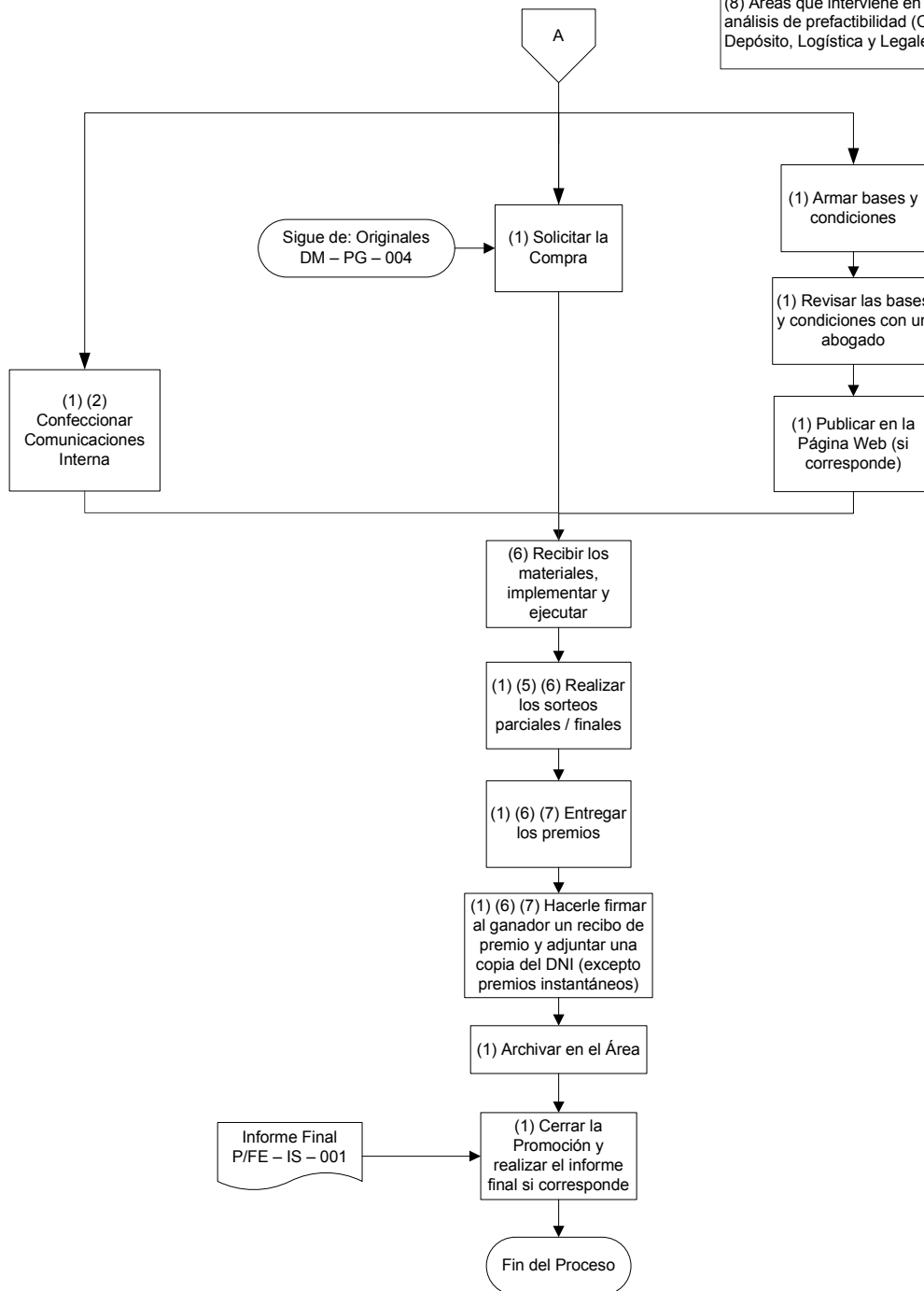
P/FE – PE 002 Relevamiento de cantidades

P/FE – IS 001 Informe Final

Descripción procedimiento – Flujoograma.



Referencias:
 (1) Asistente de Marketing
 (2) Jefe y Gerente de Marketing
 (3) Directorio
 (4) Agencia de Publicidad
 (5) Escribano
 (6) Locales/ Stand de Venta/
 Comercios adheridos
 (7) Asistentes Comerciales
 (8) Áreas que interviene en el
 análisis de prefactibilidad (Compras,
 Depósito, Logística y Legales)



P/FE – PE 001 Análisis de Prefactibilidad

El análisis de prefactibilidad determinará la posibilidad de realizar una promoción/fecha especial en tiempo y forma respetando la política de la empresa.

Para realizar el análisis de prefactibilidad, el Asistente de Marketing deberá:

1. Convocar a reuniones a las distintas áreas involucradas. Estas reuniones se realizan para verificar la viabilidad administrativa, técnica y legal de la promoción. Los participantes generalmente son:
 - Logística
 - Compras
 - Depósito
 - Coordinación Jurídica/Abogado
 - Análisis y Procesamiento (cuando la promoción modifica la cuenta del cliente)
2. En dichas reuniones se deberá dar los detalles más importantes de la promoción para ver si es posible llevarla a cabo en coordinación con las demás áreas involucradas. Se detallará:
 - El objetivo
 - La vigencia
 - La fecha de inicio
 - Los materiales y premios que se utilizarán
 - La mecánica
 - El alcance
 - Etcétera
3. Pasadas las reuniones y obtenidas las respuestas de las áreas consultadas, el Asistente de Marketing junto al Jefe y Gerente de Marketing, deberán decidir si es posible realizar la promoción.
4. Si hay algún aspecto que entre en conflicto se deberá negociar con las áreas en cuestión para ver si es posible implementar la promoción.
 - Si es un problema de plazos, se puede posponer la promoción.
 - Si es un problema de mecánica, se deberá definir nuevamente la misma solucionando los inconvenientes presentados.



- En caso de que no se puedan solucionar los problemas se deberá descartar la promoción.
5. Completar el Formulario Plan de Promociones con los resultados de las reuniones y hacerlo autorizar por el Gerente Responsable.



P/FE – PE 002 Relevamiento de Cantidades

Para relevar las cantidades de los materiales de la promoción/fecha especial que los locales/Stand de ventas/Comercio adherido necesitan para llevar adelante la acción, el Asistente de Marketing deberá:

1. Enviar un e-mail a los Asistentes Comerciales informando la promoción que se está por realizar.

En dicho e-mail se tendrá que adjuntar el relevamiento de una promoción/fecha especial anterior que sirva de referencia a los Asistentes y puedan verificar las cantidades que utilizaron anteriormente. Comentarles la necesidad de que revelen las cantidades de los materiales que se utilizarán (folletos, cupones, raspaditas).

2. Especificar el tiempo máximo que tienen para responder el mail con dichas cantidades.
3. Recibir el mail y verificar que todos hayan respondido.
4. Solicitar el presupuesto.

P/FE – IS 001 Informe Final

El Informe Final es un documento (suele ser un power point) que resume los datos más importantes de la promoción finalizada.

Los datos que se exponen generalmente son numéricos para que se puedan extraer conclusiones del mismo.

El propósito de dicho Informe es controlar si se cumplió con el objetivo principal de la promoción.

Los datos que generalmente contiene el Informe Final son:

- Inversiones realizadas
- Materiales utilizados, detallando los mismos
- Medios de comunicación empleados
- Localidades participantes
- Análisis de los resultados de la promoción
- Comparación con el objetivo propuesto

Este Informe deberá ser presentado al Gerente de Marketing con las conclusiones de la promoción para dar cierre a la misma.



4. Procedimiento General de Originales

Objetivo:

Gestionar que los originales nuevos y actualizados que se desarrollen cumplan con los estándares fijados de acuerdo a la imagen y política de Tarjeta Naranja.

Campos de Acción:

Alcanza al Asistente, Jefe y Gerente de Marketing, Directorio, Gerencia de Nuevos Desarrollos, Gerencia de Grandes Clientes Nacionales y Locales en lo inherente al desarrollo y actualización de originales.

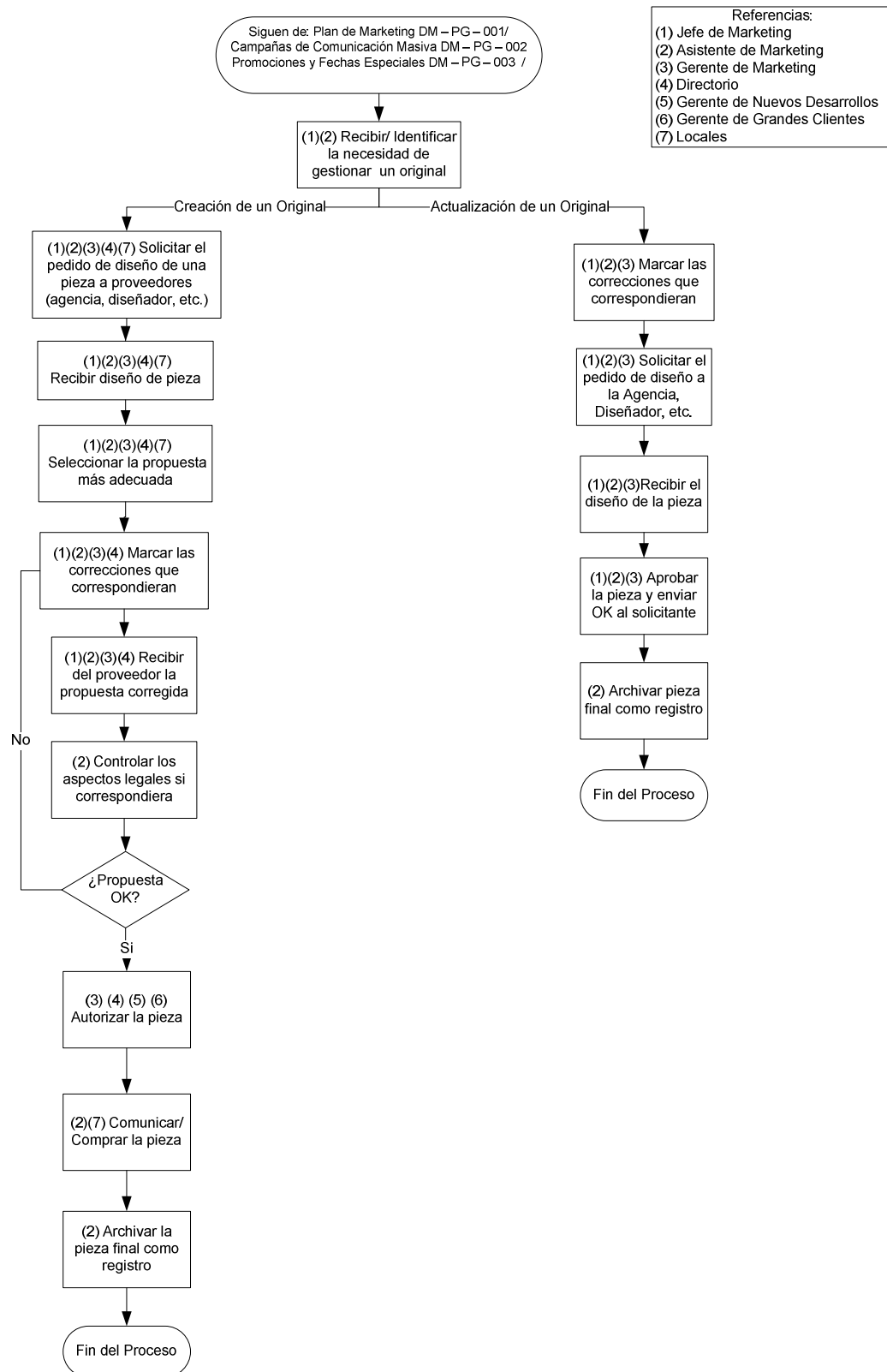
Código de Procedimiento:

DM – PG – 004 – Originales

Documentos de referencia:

No contiene.

Descripción procedimiento – Flujoograma.



5. Procedimiento General de Acciones de inserción local

Objetivo: Que cada Local a principio de cada semestre disponga de la planificación necesaria para llevar a cabo las Acciones de Inserción Local solicitadas por el Área de Marketing.

Campos de Acción:

Alcanza al Asistente, Jefe y Gerente de Marketing, Directorio, Gerentes Regionales, Locales y Agencias de publicidad en lo inherente al desarrollo de la propuesta e implementación de las Acciones Comerciales.

Código de Procedimiento:

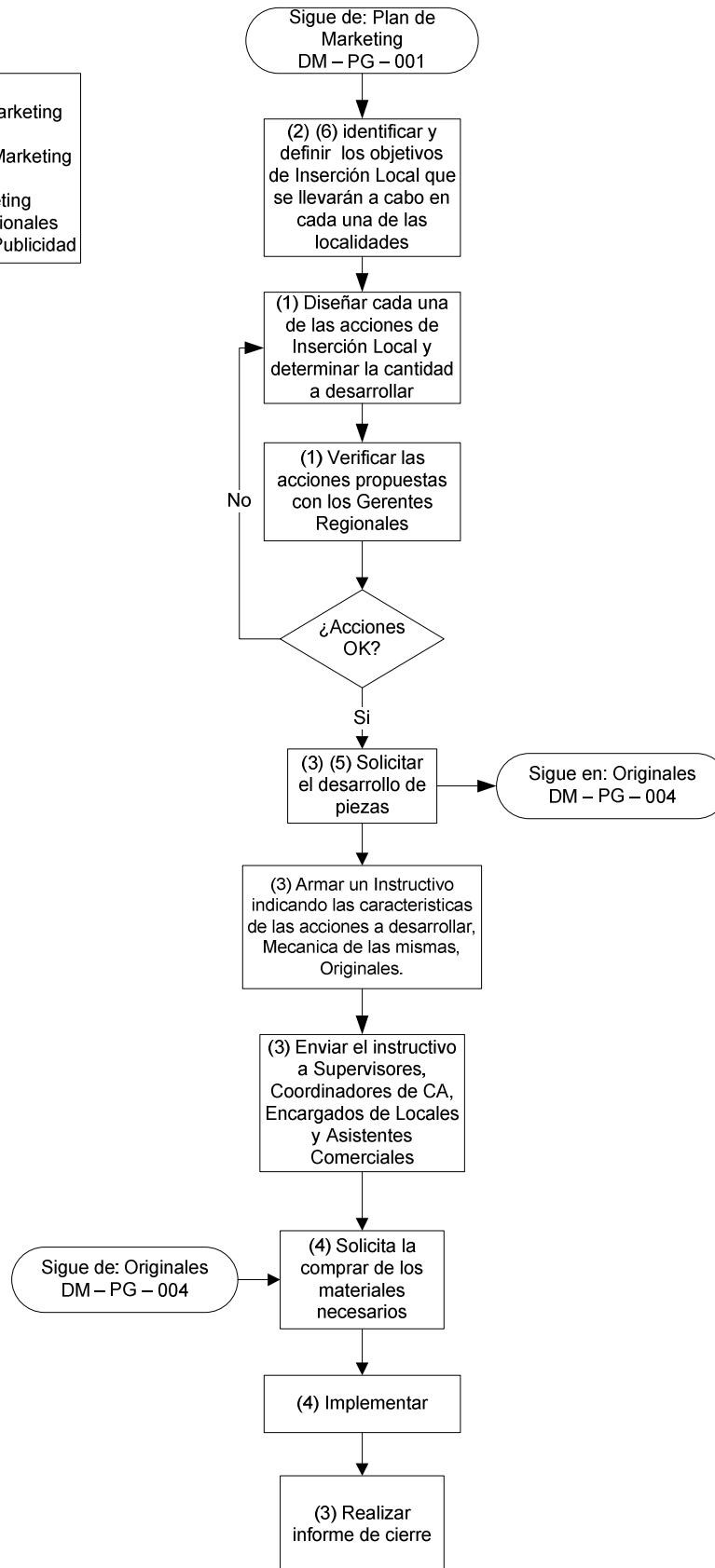
DM – PG – 005 – Acciones de inserción local

Documentos de referencia:

No contiene.

Descripción procedimiento – Flujoograma.

- Referencias:
- (1) Gerente de Marketing
 - (2) Directorio
 - (3) Asistente de Marketing
 - (4) Locales
 - (5) Jefe de marketing
 - (6) Gerentes Regionales
 - (7) Agencias de Publicidad





Descripción de puestos dentro del Área de Marketing.

El Área de Marketing tiene su estructura jerárquica dividida en tres niveles:

1. Jefe
2. Asistente Senior
3. Asistente Junior

Para cada uno de los puestos mencionados se detallará:

- Nombre del Puesto
- Gerencia a la que pertenece
- Posición de reporte
- Descripción general del puesto
- Descripción específica del puesto

Jefe

Nombre del Puesto: Jefe de Marketing.

Gerencia a la que pertenece: Marketing.

Posición de reporte: Gerente de Marketing.

Descripción general del Puesto: este puesto tiene la responsabilidad de garantizar el cumplimiento de las acciones comerciales e institucionales planificadas, a través de la conducción de un equipo de trabajo.

También es encargado también de informar las políticas preestablecidas en relación a imagen y comunicación externa y de asegurar su cumplimiento.

Descripción específica del Puesto. El Jefe de Marketing será responsable de:

- Gestionar un equipo de trabajo interviniendo en su desarrollo. Es responsable de la fijación, seguimiento y evaluación de objetivos de sus colaboradores.
- Realizar relevamiento de necesidades de capacitación e implementar acciones de motivación. Además tiene ingerencia en lo que respecta a nuevos ingresos (los solicita, participa de la selección y decide sobre la incorporación de un nuevo colaborador) y a desvinculaciones (puede sugerirlas y las lleva a cabo).
- Realizar la distribución del presupuesto asignado por la Dirección, por acción, por plaza y por medio. Solicita aprobación al Gerente de Marketing.
- Supervisar las gestiones relacionadas con el control del cumplimiento de los criterios y políticas preestablecidas para todos los canales de comunicación externa e imagen (locales, cartelería, stands) con el fin de garantizar la uniformidad.
- Analizar y evaluar las propuestas recibidas a través del Buzón de Sugerencias para su implementación y/o derivación.
- Realizar el control de sueldos.

Asistente Senior

Nombre del Puesto: Asistente Senior de Marketing.

Gerencia a la que pertenece: Marketing.

Posición de reporte: Jefe de Marketing.

Descripción general del Puesto: Esta posición es responsable de gestionar el desarrollo de las acciones comerciales e institucionales planificadas, contribuyendo al logro de objetivos de su sector. Es responsable de cumplir con las políticas preestablecidas en lo que respecta a imagen y comunicación.

Descripción específica del Puesto. El Asistente Senior será responsable de:

- Elaborar, en conjunto con su superior directo, la planificación de actividades a realizar en su sector.
- Realizar seguimiento de la planificación definida, retroalimentando a los ejecutantes involucrados.
- Brindar asesoramiento en temas relacionados con su tarea específica.
- Participar en el desarrollo e implementación de nuevos proyectos.
- Coordina la pauta, redacción, diseño e impresión de los medios propios de comunicación.
- La implementación, el seguimiento y el control de campañas publicitarias y/o de promoción institucionales.
- Mantener actualizada la información de la página de internet.
- Analizar datos y elaborar informes específicos relacionados al Proceso, para ser utilizados para la toma de decisiones.

Asistente Junior

Nombre del Puesto: Asistente Junior de Marketing.

Gerencia a la que pertenece: Marketing.

Posición de reporte: Jefe de Marketing.

Descripción general del Puesto: Esta posición es responsable de ejecutar las actividades planificadas que le fueron asignadas, contribuyendo al logro de los objetivos de su sector y brindando soporte administrativo a las distintas Gerencias en la implementación de las acciones comerciales definidas por la Dirección. Participa en el desarrollo de actividades puntuales.

Descripción específica del Puesto. El Asistente Junior será responsable de:

- Implementar acciones de promoción en general, para lo cual deberá desarrollar las actividades relacionadas con la promoción y realizar el análisis de los resultados alcanzados.
- Implementar la entrega de obsequios para fechas especiales, con la finalidad de fidelizar a los titulares, comercios adheridos, dueños y vendedores de comercios.
- La implementación mensual del diseño del Sobre y Dorso del resumen de cuenta previa aprobación.
- Realizar el control del pauta de las acciones comerciales y el control presupuestario.
- Brindar asistencia a los locales en cuanto a reposición de elementos de imagen y decoración.
- Brindar asistencia operativa a las distintas gerencias en la organización sobre distintos eventos (entrega de información, instructivos, materiales, etcétera)

Medición del proceso Desarrollo de Marca

A continuación se presentarán los indicadores que forman parte del tablero que permitirá medir la implementación del proceso Desarrollo de Marca.

Dicha herramienta estará compuesta por cuatro variables a través de las cuales se evaluará periódicamente la ejecución del Proceso que se desarrolla en el Área de Marketing de Tarjeta Naranja.

1. Variable Financiera

Resultado del Objetivo: Desviación presupuestaria.

Costos (Diferencia % entre la inversión real y la presupuestada).

Descripción: Compara la inversión real y la presupuestada para las actividades del proceso para un periodo determinado.

Forma de cálculo: inversión real menos inversión presupuestada dividido inversión presupuestada.

Objetivo: La inversión real no debe superar en más de un 5% a la inversión presupuestada.

Ponderación del indicador dentro de la variable: 10.

2. Variable Cliente

Resultado del Objetivo: Satisfacción Clientes.

Descripción: mide la satisfacción del cliente frente a la acción puntual desarrollada. Puede tratarse de una campaña institucional, una promoción, etc.

Forma de cálculo: Encuesta telefónica, preferentemente con preguntas cerradas y no más de diez interrogantes. Se trabajará sobre una muestra aleatoria sistemática, según zonas por cada evento a medir.

Objetivo: 8,5.

Ponderación del indicador dentro de la variable: 3.

Resultado del Objetivo: Recordación de Marca.

Descripción: mide la recordación que los individuos tienen de la marca.

Forma de cálculo: Encuesta telefónica, preferentemente con preguntas cerradas y no más de diez interrogantes. Se trabajará sobre una muestra aleatoria sistemática, según zonas por cada evento a medir.

Objetivo: Estar dentro de las 3 primeras marcas del Topo of Mind.

Ponderación del indicador dentro de la variable: 4.

Resultado del Objetivo: Incremento % Clientes usuarios de Web.

Descripción: mide la cantidad de clientes que se registran en la página Web.

Forma de cálculo: registros acumulados actuales – registros acumulados al mes anterior/registros acumulados actuales.

Objetivo: 8% incremento mensual.

Ponderación del indicador dentro de la variable: 3.

3. Variable Proceso Interno

Resultado del Objetivo: Calidad del Proceso.

Descripción: mide a través de una nota el nivel de errores encontrados en la ejecución del proceso y el grado de implementación de las acciones correctivas planteadas.

Forma de cálculo: es el promedio de la nota de auditoría interna de ejecución de proceso y de la nota de acciones correctivas.

Objetivo: cero error.

Ponderación del indicador dentro de la variable: 10.

4. Variable Aprendizaje y Desarrollo

Resultado del Objetivo: Satisfacción de Empleados.

Descripción: mide la percepción que los empleados tienen respecto del desempeño de sus conductores y de la empresa.

Forma de cálculo: es el promedio de las evaluaciones que los empleados realizan sobre sus jefes y sobre políticas generales de la empresa.

Objetivo: 9.

Ponderación del indicador dentro de la variable: 5.

Resultado del Objetivo: Desempeño del empleado.

Descripción: mide el desempeño del empleado en función a los objetivos fijados.



Forma de cálculo: es el promedio ponderado de la evaluación que realiza al empleado su jefe directo. En la misma se calcula el % de desarrollo de cada objetivo establecido.

Objetivo: 8.

Ponderación del indicador dentro de la variable: 5.

Puntaje Total para el mes: es la sumatoria real del puntaje obtenido de cada indicador.

Puntaje Óptimo para el mes: es la sumatoria del puntaje óptimo que se debería obtener de cada indicador.



Tablero de MARKETING - TARJETA NARANJA

Mes:

Indicador	Valor del mes	Valor Objetivo	Diferencia
1- Resultado de la Perspectiva Financiera			
1.1 Desviación presupuestaria: Presupuesto Versus Gasto real			
2- Resultado de la Perspectiva Cliente			
2.1 Satisfacción Cliente			
2.2 Recordación de marca			
2.3 Incremento % de usuarios Web			
3- Resultado de la Perspectiva Procesos Internos			
3.1 Calidad del proceso: Nota de auditoría interna			
4- Resultado de la Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo			
4.1 Satisfacción del empleado			
4.2 Desempeño del empleado			

Valor Total del tablero para el mes:

Valor Óptimo para el mes:

Diferencia:

Conclusiones

Tarjeta Naranja se encuentra en un contexto de constante cambio, enfrentando el desafío de generar y fortalecer las ventajas competitivas que la llevan a posicionarse entre las primeras empresas del país en un mercado que se presenta altamente competitivo.

El Plan de Marketing es parte de la planificación estratégica de la organización y se ha transformado en un elemento fundamental que le permitirá brindar un valor agregado al servicio que ofrece y consolidar la marca en la mente de los consumidores.

Resulta entonces sumamente valiosa para la compañía una eficiente gestión del área, es por ello que en el presente trabajo se desarrolla un manual de procedimiento que le ofrece a la empresa, y particularmente al área de Marketing, un sistema de gestión ordenado de las distintas actividades que en la misma se realizan e incorpora una herramienta de control necesaria para mejorar los resultados y optimizar el uso de los recursos.

Formalizar los procedimientos y contenerlos en un manual le brindará al área la posibilidad de conocer su funcionamiento interno, es decir identificar la descripción de tareas, ubicación, requerimiento y responsables. Ayudará también a la inducción y capacitación del personal, ya que el manual describe en forma detallada las características de cada puesto. También facilitará las tareas de auditoría y control para evaluar el funcionamiento y cumplimiento de los procedimientos establecidos y plantear mejoras en los mismos.

Para la correcta aplicación del manual será conveniente contar con un plan de capacitaciones, que dé a conocer a todos los ejecutantes las características de los procedimientos en él contenidos.

Dicho plan deberá desarrollarse en conjunto entre los referentes del área de Marketing y del área de Recursos Humanos, para que el mismo responda a los planes de capacitación que ya se aplican en la empresa.



El manual y su correspondiente plan de capacitaciones son el primer paso que le permitirá a Marketing comenzar el camino hacia la certificación ISO 9001, sumándose así al objetivo de la empresa de adquirir certificación en todas sus áreas.

El trabajo realizado permitió también arribar a la conclusión de que es necesario formar una estructura que brinde la posibilidad de descentralizar, ya sea en referentes zonales o locales, algunas de las actividades que se desarrollan en el área Marketing con miras a potenciar la gestión de las acciones que nacen en el área pero se aplican en los locales, y a obtener una mayor retroalimentación de los resultados.

Bibliografía

- Thompson y Strickland. Administración Estratégica. McGraw Hill. 13ª Edición. México. 2004
- Michael Porter. Estrategia Competitiva. Editorial CECSA. México. 2000
- Gómez Fulao. Sistemas Administrativos, Estructuras y Procesos”. Editorial Macchi. Buenos Aires. Año 1999.
- Rodríguez Valencia. Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos. Editorial Ecafsa 3ra edición. México. Año 2002.
- Rodríguez Valencia. Cómo Elaborar y Usar Manuales Administrativos. Editorial Ecafsa 3ra edición. México. Año 2002.
- Solana, Ricardo F.- Producción. Su organización y Administración en el Umbral del Tercer Milenio. Ediciones Interoceánicas S. A., 4º ed., Argentina, 1998.