



REPORTE DE CASO

TARJETA NARANJA:

“Plan de mejora para Reducir la mora y sus costos e incrementar los ingresos por servicios de Tarjeta Naranja”

RESUMEN

En el presente trabajo final de grado se analizará a la empresa Tarjeta Naranja. La misma es de origen cordobés, dedicada a prestar servicios financieros, mayormente al segmento denominado renta masiva, y desde el año 1995 pertenece al Grupo Financiero Galicia.

Luego del realizar un diagnóstico de la empresa y analizar el contexto interno y externo, verificamos que se pueden realizar mejoras a través de planes de acción para disminuir la mora y sus costos operativos e incrementar los Ingresos por Servicio a través de nuevas metodologías de marketing como ser las campañas CMR; De esta manera podremos lograr una mayor rentabilidad para la empresa.

Palabras Claves: Cobranzas; Plan de acción; Rentabilidad; Campañas CMR

ABSTRACT

In this final degree project, the company Tarjeta Naranja will be analyzed. It is of Cordoba origin, dedicated to providing financial services, mainly to the segment called massive income, and since 1995 it belongs to Grupo Financiero Galicia.

After making a diagnosis of the company and analyzing the internal and external context, we verify that improvements can be made through action plans to reduce arrears and operating costs and increase Service Income through new marketing methodologies such as be the CMR campaigns; In this way we can achieve greater stability for the company.

Keywords: Collections; Action plan; Cost effectiveness; CMR campaigns

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
2. ANALISIS DE SITUACION	5
3. ANTECEDENTES	5
(a) DE CAMPO.....	5
(b) MARCO TEORICO	6
4. ANALISIS DEL ENTORNO.....	6
(a) ANALISIS DEL MACROENTORNO: PESTEL.....	6
(b) ANALISIS DEL MICROENTORNO: 5 FUERZAS DE PORTER.....	10
5. CADENA DE VALOR.....	12
6. FORTALEZAS, OPORTUNDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS	13
7. MATRIZ BCG	16
8. CULTURA NARANJA	17
9. ESTRATEGIA.....	18
10. MARCO TEORICO.....	19
11. DIAGNOSTICO Y DISCUSION	21
12. OBJETIVO GENERAL.....	22
13. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	23
14. ALCANCE.....	23
15. PLANES DE ACCION	24
16. PRESUPUESTO	27
17. DIAGRAMA DE GANTT.....	27
18. FLUJO DE FONDO	28
19. CONCLUSIÓN	28
20. RECOMENDACIONES	29
21. BILIOGRAFIA	30
22. ANEXOS	34

1. INTRODUCCIÓN

En la presente tesis se llevara a cabo un analisis de la empresa Tarjeta Naranja en donde podremos evidenciar, a traves de sus estados contables, que necesitan aumentar los ingresos por servicios para crecer en rentabilidad y para ello pondremos bajar los costos operativos utilizando el outsourcing para la gestion de la mora, ya que se considera que la misma crecera en el corto plazo por el contexto economico y de pandemia. Mediante esta mejora los colaboradores de tarjeta Naranja, que hoy se dedican a gestionarla a traves de distintos canales, podran abocar su tiempo a la venta de productos a traves de campañas CMR que proporcionara el sector de Marketing y en consecuencia incrementar la rentabilidad para los proximos dos años.

Tarjeta Naranja Nace en 1985 y se extiende a una red de comercios que incorporan como medio de pago. Se posiciona como la tarjeta Regional más importante del País.

En 1995 Banco Galicia ingresa como accionista y se acelera la expansión en todas las regiones del país, y se amplía la oferta de planes y beneficios para los titulares.

Su actual casa central fue Construida en el 2015, ubicada en La tablada 451, de la ciudad de Córdoba, la misma es llamada: LA CASA NARANJA. (Serra, 2019)

Tarjeta Naranja está presente a lo largo del país, y en sus 238 locales brindando atención a los titulares de las más de 9.000.000 de tarjetas activas que operan y a los más de 260.000 comercios amigos.

Desde sus inicios, incorporó diferentes herramientas para mejorar la atención a sus clientes y empleados, actitud que hoy la lleva a posicionarse entre las mejores empresas para trabajar y con mejor reputación corporativa.

En 2017 cambiaron su identidad y pasaron a llamarse simplemente Naranja, apuntando a expandir el porfolio de productos para convertirnos en un ecosistema de soluciones digitales, financieras y no financieras.

En 2018 se fusionaron con Tarjeta Nevada y llegamos a Mendoza y San Juan, alcanzando la cobertura en todo el país.

Naranja tal como ya lo expresamos posee emitidas 8.6 Millones de tarjetas de crédito, esto ocurrió gracias a la alianza que realizo con Visa, permitiendo estar presente a nivel mundial. Luego más adelante se sumaron a la alianza MasterCard y American Express, de esta manera se convierte en la principal emisora de tarjetas de crédito;

Posee más de 3.200.000 clientes siendo el 85% de ellos pertenecientes al sector renta masiva y tiene colocado un total de \$341.137.40 millones de pesos prestados a través de créditos personales; Ante una crisis económica como la que estamos viviendo, las rentas masivas priorizan sus necesidades básicas y no logran regularizar sus deudas.

2. ANALISIS DE SITUACION

Tarjeta Naranja ha demostrado a través del tiempo ser una empresa con muy buen posicionamiento en el mercado en el que se desenvuelve, siendo una de las principales en alta de plásticos de tarjeta de crédito. El 80% de sus cliente son de ingresos mediano/bajo, que le otorgan las tarjetas de crédito con mínimos requisitos. Esto es bueno, porque los hace crecer en clientes ya que las entidades bancarias piden muchos más requisitos, pero también puede perjudicar a la rentabilidad de la empresa si el cliente luego no puede afrontar sus deudas. Este año, al igual que el anterior, es un año de pandemia, sumado a que también es un año electoral, en donde las estrategias económicas aplicadas no son las mejores, e incluso no atacan el problema.

Ya se nota en el mercado financiero un incremento en la mora de los clientes en sus productos, es por eso se considera importante poner especial foco en la manera en la que se afrontara dicha situación sin que afecte a los recursos esenciales que tiene la empresa que deben seguir aportando al crecimiento de esta.

3. ANTECEDENTES

(a) DE CAMPO

Pedro Pineda, Country Manager de la empresa Algar Tech, en una entrevista realizada por Alfredo Alzate para la revista Gestión Solidaria, cuenta como al mejorar el sistema de cobranzas lograron recuperar hasta un 15% más de Cartera en mora. Esto fue a partir de dirigirse a las personas y pudieran identificar sus necesidades dándole una atención de manera personalizada. Señaló que en función al perfil del deudor se pueden aplicar modelos tradicionales, mixtos, automatizados o humanizados de cobranzas para mejorar los resultados de cada empresa. Pero este perfil debe ser el resultado de investigaciones profundas en el mercado y la utilización de soportes adecuados. (Alzate, Gestion solidaria, 2019)

Este antecedente le sirve a la tesis ya que destaca lo importante que es revisar y mejorar el plan de cobranzas de una empresa e incorporar a él el outsourcing de cobranzas ya que reduce los costos y son efectivos.

(b) MARCO TEORICO

La morosidad se define como la falta de cumplimiento de una obligación de pago. En el sector financiero la tasa de mora se expresa como el cociente entre el importe de los créditos en mora y el total de préstamos otorgados.

A la mora puede ser TEMPRANA, cuando no supera los 90 días, INTERMEDIA que va desde los 90 a los 180 días y TARDIA cuando supera los 180 días. A su vez la cobranza, que es la acción de recuperar los créditos otorgados, posee distintas metodologías o estrategias para abordar cada uno de los tipos de Morosidad.

Por otro lado, El CRM (Customer Relationship Management), es una herramienta que permite que haya un conocimiento estratégico de los clientes y sus preferencias, para armar campañas inteligentes que puedan aumentar la colocación de productos o servicios al cliente y prospecto. (ORBIT Consulting group, 2020)

4. ANALISIS DEL ENTORNO

(a) ANALISIS DEL MACROENTORNO: PESTEL

Factores Políticos:

- Para fomentar el consumo el gobierno lanza planes de financiación en cuotas con 90 días de Gracia con una tasa del 43%. Muchas personas usuarias de tarjeta de crédito y con problemas financiero se vio beneficiada en el momento, pero tarde o temprano entran en mora ya que se le complica pagar al no mejorar su economía.
- Paquetes de Medidas por la pandemia: financiación de las tarjetas de crédito por el BCRA a través de un plan de cuotas, diferimiento de las cuotas de los préstamos, congelamiento de las cuotas de los créditos Hipotecarios y de los pagos de los alquileres. Todas estas medidas que fueron empleadas solo sirvieron para ocultar la morosidad en el momento, pero a partir de Marzo del 2021 que fueron

descongeladas esas medidas, se evidencio una alto índice de mora y necesidad de refinanciar las deudas.

Factores Económicos

- En cuanto a la Inflación el periodista Agustín Szafranko (Szafranko, 2021), comento en una entrevista en el diario El Cronista, que se proyecta por parte de los analistas que participan en el EMEC una inflación de 50% en 2021, y que después de una caída de algo más del 10% en 2020, el PIB aumentaría 4,5%, un poco superior a la proyección del FMI de octubre. Pero el PIB per cápita estaría 10% por abajo del 2019. (Loser, 2021). Esto sin dudas afecta al consumo en general y también al endeudamiento.
- Las nuevas regulaciones por parte del BCRA con respecto a la compra de moneda extranjera, afecta al sector financiero dado que muchas de sus ganancias se generan en el spread de la compra- venta de moneda extranjera, al verse restringidas las operaciones, y la necesidad de compensar esa perdida, suben tasas de intereses o comisiones afectando las empresas o consumidores finales.
- El banco central regula las tasas de interés de los plazos fijos. Al intervenir de esta manera, las tasas de los préstamos personales subieron por arriba de la inflación, por este motivo las personas que necesitan sanear una tarjeta de crédito para no entrar en mora, y quieren refinanciar mediante un préstamo personal, se encuentran con tasas altísimas haciéndoseles imposible pagar la cuota.
- PBI de Argentina se contrae un 9,9% durante 2020, como consecuencia de la pandemia. (Infobae, infobae, 2021)
- La actividad económica cayó un 20% en el año 2020, y es la mayor caída después del 2002. (Infobae, 2021)

Factores Sociales:

- Crece la pobreza en la sociedad, profundizada por la pandemia. Según el INDEC en su último informe del segundo semestre del 2020 se registró que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 31,6%; en estos residen el 42,0% de las personas. (INDEC, 2021) Hoy en día tener empleo no garantiza evitar la pobreza.

- Aumento de la morosidad, debido a la pérdida de empleo, al cierre de comercios y empresas y a la inflación, las personas tienen que elegir entre subsistir el día a día o pagar deudas. Y aunque quieran acceder a un plan de pagos las tasas son tan alta que se les dificulta pagar las cuotas.
- Los créditos hipotecarios UVA que fueron una solución para acceder a la primera vivienda, hoy es un problema para varias familias. Se han otorgado estos créditos atados a la inflación proyectando un descenso de esta que nunca ocurrió. Si bien la mora actual es del 0,25%, el economista Federico González Rouco le comentó a Infobae que Cerca del 80% de los deudores tuvo la cuota congelada desde que inició la pandemia hasta principios del 2021, por eso la mora es bien baja. (Kanenguiser, 2021)
- En relación con el punto anterior, los bancos durante el 2018 lanzaron líneas de préstamos personales UVA, en donde hoy según varios testimonios se les hace imposible pagar. (Fernandez, 2020) Esto claramente afecta en la mora de las entidades financieras.

Factores Tecnológicos:

- Los usuarios cada día apuntan más por lo digital, empujados por la pandemia que generó que la población adelantara muchísimo en materia de Autogestión.
- La Cámara Argentina de Comercio Electrónico en su Estudio Anual de Comercio Electrónico descubrió que la facturación del comercio electrónico creció en un 47%. Quien lidera el comercio Electrónico es MERCADO LIBRE y su plataforma mercado pago. (Télam, Télam, 2021)
- Los bancos se unen para hacerle competencia a Mercado Pago y lanzan su propia plataforma de pagos llamada MODO
- Los comercios ofrecen más opciones a sus clientes para la realización de pagos a través de códigos QR, algo muy utilizado en pandemia para evitar contacto.
- Tras el vuelco masivo de usuarios a canales digitales durante la pandemia las estafas bancarias crecieron casi un 3.000 por ciento en 2020, según datos de la Unidad Fiscal Especializada en Ciberdelincuencia (Ufeci). (Tejero Vacas, 2021) No solo les roban el dinero, sino que también les sacan préstamos que son transferidos a las cuentas de los delincuentes. Esto les genera a la mayoría de los

clientes problemas para cumplir con los pagos del mes y además una nueva deuda: el préstamo, entrando en mora por no poder pagar la cuota.

Factores Ecológicos:

Importantes incendios debido al cambio climático. Global Forest Watch ubica a Argentina en el séptimo lugar entre los países que mayores alertas por incendios ha emitido en lo que va de año. (Gilbert, 2020)

- El presidente Alberto Fernández anunció que, en relación con el compromiso adquirido en 2015, Argentina aumentaría en un 25,7 % la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) hacia 2030. (ARGENTINA.GOB, 2020)
- A finales de 2020 se dio un paso adelante con la puesta en marcha de un SISTEMA DE ALERTA TEMPRANA, herramienta diseñada para prevenir fenómenos meteorológicos de riesgo. (Argentina.gob, 2021)
- La Dirección de Agroecología fue creada en agosto de 2020 dentro del Ministerio de Agricultura, Pesca y Ganadería, y su objetivo primordial es “intervenir en el diseño e instrumentación de políticas, programas y proyectos que promuevan la producción primaria intensiva y extensiva de base agroecológica en todas sus escalas”, según informa el Ministerio. (Chisleanski, 2021)

Factores Legales:

- La Ley N° 27.430 incorpora un impuesto cedular dentro del Impuesto a las Ganancias a aplicarse, entre otros, a las rentas de instrumentos financieros o de su enajenación, percibidas por los beneficiarios del exterior radicados o no en jurisdicciones cooperantes, que los fondos invertidos provengan de allí. (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Infoleg, 2019)
- La Ley 27605, que se sancionó en el Congreso el 4 de diciembre último y se promulgó el 18 del mismo mes, establece un aporte por única vez de una tasa del 2% a los patrimonios de las personas físicas que hayan declarado en el impuesto a las Bienes Personales más de \$ 200 millones. (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Infoleg, 2020)

- Ley 27555 reglamentación del teletrabajo. (Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Infoleg, 2020) Ley necesaria debido al incremento del home office por la pandemia.

(b) *ANALISIS DEL MICROENTORNO: 5 FUERZAS DE PORTER*

- **RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES**

Para el año 2020 el mercado argentino de tarjetas de crédito registró un total de 41.776.089 Millones de plásticos de las cuales el 55% corresponden a titulares y el 45% son adicionales. De esa cantidad de plásticos el 20% pertenecen a Tarjeta Naranja. (BCRA, 2021)

Son organización es que presentan las mismas entradas (proveedores) y las mismas salidas (clientes) que Naranja

Tarjeta Naranja está en constante competencia con otras empresas tanto a nivel local como nacional, algunas de ellas son American Express (Directa), Nativa, Cabal, Nevada y otras a nivel local como Cordobesa y Kadicar (fusionada con el BANCO CREDICOOP)

- **INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES**

En el mercado financiero se pueden encontrar barreras altas para el ingreso de nuevos competidores.

Se requiere un ingreso de capital muy elevado para entrar al mercado y prestar Servicios financieros, además de ser aceptado por el BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA ARGENTINA.

Incluso aunque disponga del capital, el riesgo que tiene esta actividad se refleja en altas primas de riesgo, generando una gran ventaja para la empresa que ya se encuentra operando en el mercado.

Para lograr un lugar significativo en la mente de los consumidores, las tarjetas deben adaptar sus estrategias y reaccionar ante los beneficios que son ofrecidos por la competencia, en algunos casos resignando rentabilidad de algunos productos, como por ejemplo para poder dar planes largos de financiación sin interés (6, 12 y hasta 18 cuotas), que se ofrecen con una mínima ganancia y que han copado la industria.

El Canal a través del cual se va a llegar, debe ser tenido en cuenta al momento

analizar un ingreso al mercado. La mayoría de las tarjetas de crédito llegan al cliente a través de alianzas con los bancos. No todos los bancos comercializan todas las tarjetas que hay, pero puede encontrarse en los bancos más importantes a nivel nacional e internacional las tarjetas que se corresponden con el mismo nivel y prestigio.

- **PODER DE NEGOCIACION CON LOS CLIENTES**

Para analizar el Poder de Negociación de los clientes se debe tener en cuenta que en este caso son usuarios individuales, 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 genera un aumento de la demanda de los servicios ofrecidos por las organizaciones financieras, ya que se transforma en uno de los pocos medios para acceder a la financiación de productos costosos y a la posibilidad de reemplazar el desembolso de efectivo.

Por otro lado, No es posible para la mayoría de los comercios poder brindar financiamiento propio a todos los clientes, por ese motivo se vuelve una necesidad imprescindible contar con los servicios brindados por las tarjetas para mantener e incrementar las ventas.

- **PODER DE NEGOCIACION CON LOS PROVEEDORES**

El poder de negociación de los proveedores no representa una fuerte amenaza, porque 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. Como por ejemplos investigaciones de mercado, campañas publicitarias, materias primas para la producción de plásticos, etc.

A pesar de ser necesarias para servir a las compañías financieras, las empresas proveedoras tienen una desventaja: son de fácil sustitución, ya que existen otras empresas en el mercado que están esperando obtener los beneficios que brinda ser proveedor de 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.

- **PRODUCTOS SUSTITUTOS**

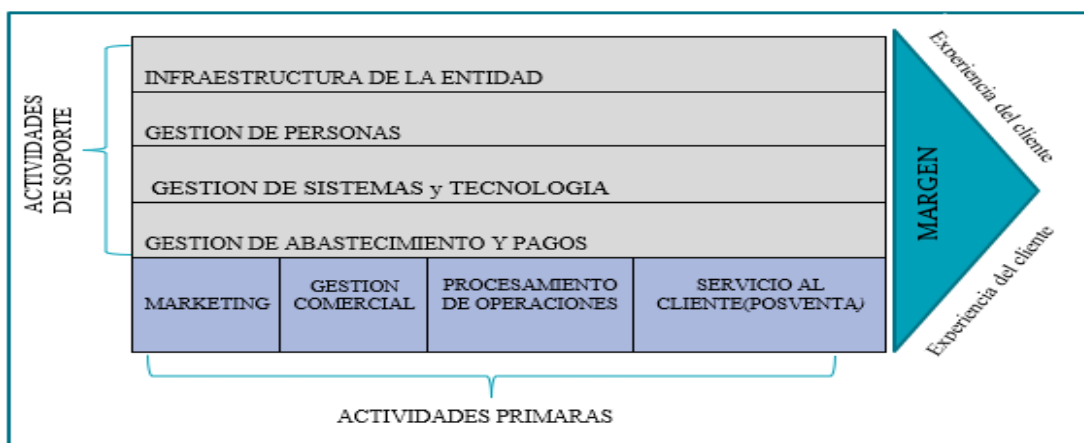
En este caso, para hablar de sustitutos se debe hacer referencia a las entidades financieras que ofrecen préstamos personales, con una tasa de interés en función del tipo de cliente y también el plazo del crédito.

Si bien este instrumento financiero, sustituye a las tarjetas de crédito, la oferta de beneficios que otorgan las tarjetas de crédito es muy amplia, ya que además poder financiar, da la posibilidad de prescindir de usar dinero en efectivo a la hora de comprar.

Esta ventaja es muy importante a la hora de optar entre una tarjeta o sus sustitutos, ya sea con los préstamos para obtener el financiamiento o con el efectivo para llevar a cabo el proceso de compra, ya que brinda mayor seguridad, rapidez y comodidad.

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.

5. CADENA DE VALOR



Cadena de valor Tarjeta Naranja. Elaboración propia (Porter, 1991)

En función al análisis que surge de la cadena de valor (VER ANEXO 1 PAG 34), concluimos que las áreas que aportan mayor valor son: innovación, tecnología y el servicio al cliente. Como ejemplo podemos decir que Tarjeta Naranja ha comenzado a implementar la tecnología como parte de la mejora en la experiencia del cliente, mediante el proyecto “Sucursal del Futuro”, donde se brinda una asistencia totalmente personalizada a cada cliente en función a lo que necesite. Tarjeta Naranja, apuesta al trato personal y presencial para aquellas personas que se sienten más cómodas con ese tipo de atención y estas sucursales cumplen un Rol estratégico, convirtiéndose en ese lugar donde lo digital y lo físico se combinan. (Igroup, 2020)

Otro de sus desarrollos es la llamada NARANJA APP, siendo una sucursal virtual que permite que los clientes puedan consultar su resumen, saldos, ver la promociones, ser atendido por un representante, solicitar nuevas tarjetas y hasta simular una compra, algo muy innovador.

Al mismo tiempo, a través de una aplicación para los Vendedores, Naranja les da a sus equipos de atención al cliente una ventaja competitiva al proporcionarles información de valor, en contexto y al instante. Con dicha tecnología se lograron integrar servicios existentes con nuevas aplicaciones, agilizar procesos y habilitar determinados trámites directos desde la aplicación, esto sin dudas además disminuye costos de infraestructura y de recursos materiales y humanos.

Silvana Jachevasky, gerente de Marketing Digital de Naranja, en una entrevista con Enfasys.net: *“Nos gusta estar donde están nuestros clientes para lo que necesiten y en el momento en que lo necesiten, ¡hoy están en su celular! Así diseñamos esta App con el objetivo de simplificar sus gestiones y consultas. Actualmente nos encontramos buscando abrir fronteras, explorar nuevos horizontes y garantizar la máxima calidad de servicio”* (Barbieri, 2017)

6. FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS

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.

➤ FORTALEZAS:

- ✓ Importante posicionamiento en el Mercado. Dentro del rubro de tarjetas se encuentra tercero en el “TOP OF MIND” de los argentinos, luego de Tarjeta Visa y Tarjeta MasterCard.
- ✓ 1er puesto en el Ranking de “empresas con mejor reputación corporativa”
- ✓ Pertenecer al grupo financiero Galicia. De esta manera pudo superar la barrera del requisito de capital para poder entrar en el mercado de servicios financieros. Además, tuvo un crecimiento exponencial en la cantidad de plásticos emitidos
- ✓ Segundo puesto en el Ranking de “MEJOR EMPRESA PARA TRABAJAR” (GPTW) esto la coloca en un buen lugar para conseguir nuevos talentos ya que es muy observado por el que busca un lugar para trabajar.
- ✓ En constante crecimiento que se puede medir analizando la cantidad de altas de cuentas y también de la utilización de las ya existentes. Es una de las entidades con mayor alta de plásticos.
- ✓ Mejora continua en la calidad y cantidad de productos hoy los clientes pueden elegir entre una tarjeta con alcance internacional, tarjetas para menores de edad.
- ✓ Certificación ISO 9001:2000, con dicha certificación se fortalece el accionar de Naranja y obliga a mantener la mejora continua.
- ✓ Naranja x la Fintech de Tarjeta naranja: lanzada en septiembre de 2019, diseñaron una aplicación con una cuenta que permite enviar y recibir dinero, cargar el crédito del celular y la tarjeta de transporte en 21 de 23 provincias. De esta manera da inicio a sus productos digitales.

➤ DEBILIDADES

- ✓ Alta dependencia de la presidencia en la toma de decisiones, al ser una organización de origen familiar, que, a pesar de tener un equipo de profesionales capacitados para la toma de decisiones, tiene una intervención personal del presidente, y muchas veces hace demorar el accionar cotidiano.
- ✓ Crecimiento de planes que generan pérdida o rentabilidad muy baja y obliga a buscar nuevos métodos de financiación, además que puede incrementar la morosidad.
- ✓ Al ser una de las empresas con más tarjetas de créditos emitidas, tiene un alto costo en la emisión de estas.

- ✓ Falta de mejora del plan estratégico para morigerar la mora que comienza a incrementarse por los factores económicos.
- ✓ El 85% de la cartera de clientes es del segmento RENTA MASIVA. Esto quiere decir que son por lo general, clientes con ingresos mínimos.

➤ OPORTUNIDADES

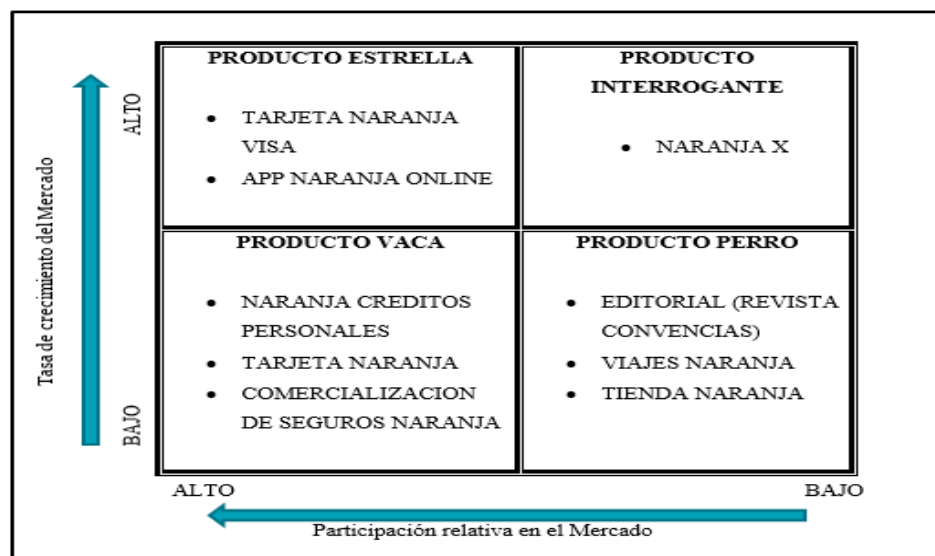
- ✓ Aumento de las compras por internet a raíz de la pandemia. La facturación por comercio electrónico creció 124% en Argentina durante 2020. (El Economista, 2021)El principal soporte para la compra por Internet es la tarjeta de crédito, y hoy también la de débito ya que por la pandemia la gente prefiere no tocar efectivo y esto podría ser una ventaja para la Fintech que tienen llamada NARANJA X que posee billetera virtual
- ✓ Necesidad de diferenciación en el mercado: comenzaron siendo una alternativa para los clientes no bancarizados, apuntados al Segmento RENTA MEDIA BAJA. Pero hoy tiene penetración en todos los Segmentos lo cual permite platear una estrategia comercial para captar al Segmento RENTA ALTA que mayor rentabilidad deja.
- ✓ Desarrollar un producto innovador, como por ejemplo una tarjeta de débito digital para utilizar la billetera virtual de Naranja X. eso también es una práctica proteccionista del medio ambiente ya que no se requiere de un plástico físico para poder utilizarla y significa una reducción de costos.

➤ AMENAZAS

- ✓ Crecimiento de la competencia, Bancor su principal competidor hoy tiene mucha llegada a todos los empleados públicos de la provincia de Córdoba.
- ✓ Impuesto a los sellos del Gobierno de la ciudad genera menor utilización del servicio de tarjeta de crédito.
- ✓ Por la pandemia el BCRA dispuso: con el fin de incentivar a los comerciantes a ofrecer el cobro con tarjetas de crédito, una baja de las comisiones que pagan por cada operación y no autorizo suba en las comisiones de servicios; Por ende, se anticipa un menor crecimiento de ingresos por servicios.
- ✓ Elevada caída del poder adquisitivo de las personas a partir de la devaluación.

- ✓ Crisis económica puede afectar a la rentabilidad de la empresa. Esto puede ocurrir por necesidad de reducción de gastos de los clientes o por falta de pago y la necesidad de gestionar la mora por parte de la empresa.
- ✓ El constante cambio en el factor económico/legal, de las tasas de interés puede influir negativamente ya que no se puede ser competitivo al estar reguladas.

7. MATRIZ BCG



Cuadro Matriz BCG (Boston Consulting Group). Elaboración Propia

-Cuadrante vaca lechera: En este cuadrante se encuentra el producto TARJETA NARANJA porque tiene una alta participación en el mercado con un bajo crecimiento. Es una de las principales emisoras de tarjetas, generando 159.089.758 transacciones entre compras en comercios y débitos automáticos, préstamos personales, adelantos en efectivo y extracciones en cajeros. (Price Waterhouse & CO. S.R.L., 2020)

-Cuadrante estrella: aquí ubicamos a la App Naranja, con la pandemia solo en marzo de 2020 se registró un 65% en el uso. Se generaron 10.000 usuarios por día que eligieron la autogestión. Dicha aplicación registró una participación del 62% sobre el total de adquisiciones de nuevos clientes. Asimismo, al 31 de diciembre se registraron 752.000 nuevos usuarios durante el año. La recaudación representó un 54% de participación sobre el total recaudado. (Totalmedios, 2021)

-Cuadrante Interrogante: Ubicamos a Naranja X que fue lanzada hace un poco más de 1 año, en relación con la competencia, como ser Mercado pago o Ualá, tiene una baja

participación en el Mercado, pero la tasa de crecimiento es alta ya tiene alrededor de 5 Millones de Usuarios. (Totalmedios, 2021)

-Cuadrante perro: son productos que tiene Tarjeta Naranja que le sirven como beneficios extras a los clientes pero que no tienen ni una alta participación en el mercado y tampoco le genera importantes ingresos. Dentro de este grupo estaría, toda la parte EDITORIAL, Tienda Naranja y Viajes Naranja.

8. CULTURA NARANJA

La cultura de la empresa se hizo muy conocida por el gran enfoque interno que posee, con una fuerte orientación hacia sus empleados a quienes llaman “colaboradores”. *“Nuestra filosofía de trabajo basada en la amistad, el respeto y la comunicación nos posiciona entre las compañías con mejor clima laboral en Argentina. Hoy, seguimos evolucionando en este sentido a través de negocios basados en la tecnología y con el claro objetivo de conectar a la gente con experiencias únicas.”* (Tarjeta Naranja, 2021)

Su propósito es *“Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona.”* (Tarjeta Naranja, 2021)

Su misión: *“Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología.”* (Tarjeta Naranja, 2021)

Su visión: *“Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros, a la vez, la más admirada y querida por nuestros colaboradores, nuestros clientes y la comunidad en general.”* (Tarjeta Naranja, 2021)

Cabe destacar que se puede clasificar a la empresa Tarjeta Naranja con una cultura del tipo clan: centra su foco de atención en el ambiente interno, más precisamente en sus empleados para generar un ambiente “familiar”.

La cultura de Tarjeta Naranja está basada en cuatro valores:

- ✓ **Alegría de trabajo:** *“Queremos que las personas se sientan felices en su puesto y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva”.* (Tarjeta Naranja, 2021)
Este valor los compromete a sentirse bien, satisfechos, seguros, acompañados y a formar equipos con amigos que tienen similares inquietudes y aspiraciones, ya que Tarjeta Naranja es suma de los sueños, los intereses y las aspiraciones de todos.

- ✓ Puertas abiertas: *“En Naranja siempre encontrarás a alguien dispuesto a escuchar y a construir con vos algo nuevo.”* (Tarjeta Naranja, 2021) Cada colaborador debe mantener y encontrar siempre abiertas las puertas para escuchar, sugerir, reclamar o criticar. Para intentar que todo funcione mejor. “Puertas abiertas”, significa ¡Bienvenidas las ideas!
- ✓ Mejora continua: *“Nos impulsan las ganas de superarnos, de aprender y probar caminos distintos para alcanzar mejores resultados. La búsqueda sin límites y el desafío constante a la rutina.”* (Tarjeta Naranja, 2021) Por mejor que se haga una tarea o por eficiente que resulte, siempre se puede mejorar.
- ✓ Pirámide invertida: *“Toda la empresa está puesta al servicio de nuestros clientes, que son el presente y el futuro de Naranja. Trabajamos en equipo complementando la experiencia, responsabilidad y formación.”* (Tarjeta Naranja, 2021) Tarjeta Naranja trata a sus clientes con exclusividad, la máxima atención y buena voluntad.

La honestidad, jovialidad, eficiencia y la autocrítica son cualidades que distinguen a los equipos de trabajo en Tarjeta Naranja, orientando todos los esfuerzos hacia la satisfacción del cliente. Esto se refleja en una misión, un claro objetivo, una estrategia bien definida y valores inalterables, pilares fundamentales de su accionar.

9. ESTRATEGIA

EVOLUCION DIGITAL

La estrategia de Tarjeta Naranja propuesta en 2017 renovó la estrategia de negocio. El propósito de facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona y con la aspiración de alcanzar la nueva visión en 2022, dio vida al Programa de Evolución Digital. En la actualidad se encuentran trabajando en un nuevo diseño organizacional. Es un modelo en constante evolución y movimiento que se basa en el viaje completo del cliente, punta a punta. Para seguir en línea con su propósito Naranja tiene su foco en facilitar las gestiones online para que los clientes puedan resolver todas sus necesidades desde sus hogares, más teniendo en cuenta el contexto actual de PANDEMIA, que nos hace tener que circular lo menos posible. A través de naranja.com, Naranja Online y App Naranja, los clientes pueden ver y pagar su resumen, pagar o adherir servicios, recargar crédito a sus celulares y poder ofrecer otros servicios como seguros, asistencias y contenidos editoriales, entre otras gestiones.

Además, cuenta con un Marketplace propio (TiendaNaranja.com) y, a través de la alianza reciente con Despegar, está incursionando en turismo con la plataforma viajes.naranja.com. Todo esto se suma al lanzamiento de su brazo Fintech con Naranja X, NPOS y Naranja TOQUE que también se encuentra comercializándolo BANCO GALICIA su aliado. (Dossiernet, 2020)

10. MARCO TEORICO

En este apartado se presentará el marco teórico de esta Tesis, haciendo un análisis de distintos autores que abordan el tema de la planeación estratégica, tales como, Ansoff, Von Neuman, Morgenstern, Porter y Mintzberg, entre otros. Para comprender cual es el mejor enfoque para este trabajo.

La palabra estrategia, es utilizada desde hace muchos años en el área militar, de hecho, en el libro de Chiavenato y Sapiro (Chiavenato & Arão Sapiro, 2017) narra que surge de las guerras la necesidad de pensar antes de actuar.

En el paper del Ing. Luis Pimentel Villalaz (Pimentel Villalaz, 1999) señala que Von Neumann, matemático, y Morgenstern, economista, fueron los primeros en enlazar el concepto de estrategia en los negocios. Dichos autores formularon “La Teoría del Juego”, publicada en su libro (von Neumann & Morgenstern, 1945) y allí definieron a la estrategia como un conjunto de actividades, llevadas a cabo por una empresa, que son seleccionadas en función de una situación concreta.

No fue hasta mediados de los 60 que el autor Ansoff, en su libro Estrategias corporativas (Ansoff, 1965) habla formalmente del concepto de Planeación Estratégica.

Tanto Ansoff como Peter Drucker y Chandler coinciden en pensar a la estrategia como un plan de acción para cumplir con los objetivos, utilizando las políticas y planes necesarios para conseguirlos; Estableciéndolos de tal manera que se permita dar detalle de la actividad a la que se dedica la organización y su plan a futuro.

Con el correr de los años dicho concepto se va transformando y son Porter y Mintzberg quienes introducen cambios.

En un informe publicado por Iván Montoya Respetro en la Revista de ciencias económicas (Montoya Respetro, 2009)cita:

Mintzberg señala que el término estrategia ha sido definido de múltiples formas, pero casi siempre resulta común en ellas que es un conjunto consciente y deliberado de orientaciones las cuales

determinan decisiones hacia el futuro. En 1978 el autor muestra que, en Teoría de Juegos, la estrategia representa el conjunto de reglas las cuales gobiernan los movimientos de los jugadores; mientras que, en teoría militar, la estrategia está relacionada con la utilización tanto en paz como en guerra, de las disponibilidades de las fuerzas de la nación, a través de la planeación de amplia escala y largo plazo, para garantizar la seguridad y la victoria. (Mintzberg, 1978 con base en Random House Dictionary).

Además, Agrega en dicho informe que:

Mintzberg, no está de acuerdo en concebir la estrategia únicamente como algo explícito. Su posición de debate frente a la corriente central es la de argumentar que tal definición es incompleta para la organización y es no operacional para el investigador. Como fenómeno explícito aborda una parte importante del comportamiento decisional de las organizaciones, pero al restringirla así, el investigador es forzado a estudiar la formación de la estrategia como un fenómeno perceptual, lo que resulta en generalizaciones normativas abstractas.

Por último, Mintzberg reconoce que una de forma más claras de concebir a la estrategia es como un plan, y lo describe como: una serie de cursos de acción conscientemente pretendidos a manera de guía, con los cuales interviene o interactúa sobre una situación. (Mintzberg, 1987)

En el caso del autor Michel Porter, podemos decir, en contraposición con Mintzberg, que tiene un pensamiento más analítico y considera que para que una empresa se mantenga en el tiempo es necesaria una estrategia única para cada una de ellas y de esta forma la empresa puede diferenciarse del resto de competidores, procurando alcanzar los objetivos visionarios de la organización.

Para definir una planificación estratégica en primer lugar debe desarrollarse un análisis externo e interno, el cual permitirá establecer un diagnóstico, y a partir de este, delimitar las estrategias a desarrollar (Porter 1985 en Sainz de Vicuña Ancín, 2015)

En el manuscrito de Iván Montoya Respetro (Montoya Respetro, 2009) detalla que las razones del éxito para Porter se encuentran en las siguientes posibilidades:

- Solución al problema de agencia: Estrategia entendida como elemento integrador de las actividades de cada división de la empresa.

- Armonización de elementos externos e internos: Estrategia entendida como el acto de alinear una compañía con el ambiente en el cual se desempeña; los objetivos y reglas internas de una firma deben guardar correspondencia con las oportunidades y los tratados hechos en la industria.

- Creación de competencias distintivas: Estrategia entendida como el desarrollo de técnicas, procesos o productos diferentes que permitan el posicionamiento competitivo de una firma.

Por último en función al plazo en que queremos llevar a cabo nuestro plan o mejora, hay que tener en cuenta que el mundo cambia constantemente y de manera rápida y por eso el horizonte de nuestros planes pueden cambiar, tal como lo dicen los autores Budman y Garia (Budman & Garia, 2018) las empresas están realizando la planificación a 3 años con el objetivo de responder lo más rápido a los eventos a medida que ocurren.

Analizando los distintos enfoques puede concluirse que, si bien existen diferencias entre los distintos autores, también presentan puntos en común como ser el establecimiento de objetivos o metas y la elección de los medios más convenientes para alcanzarlos y siempre con visión del futuro deseado. En el caso del autor Mintzberg encontramos que define a la estrategia como un proceso de aprendizaje y de visión y considera que no es suficiente la planeación porque puede paralizar a la compañía; Mientras que Porter con su pensamiento más analítico y de posicionamiento considera que la estrategia debe ser única de cada empresa y es lo que le va a dar la ventaja competitiva.

Para el desarrollo de esta tesis utilizaremos el enfoque de Porter porque va a tener una mejor contribución para el caso ya que debe guiarse con un plan detallado, diferenciador y que toda la compañía conozca y se alinea a él, obteniendo esa ventaja que le dará mayor rentabilidad a la empresa.

11. DIAGNOSTICO Y DISCUSION

En este apartado se va a plantear los aspectos sobre los que debe trabajar la empresa analizada, Tarjeta Naranja, para lograr la mejora a su problemática.

Como ya se ha planteado en el análisis de situación de la presente tesis, Tarjeta Naranja es una empresa con un excelente posicionamiento en el mercado financiero, sin embargo, su actividad se ve afectada muchas veces por factores externos, teniendo la necesidad de mejorar de manera estratégica sus planes en post de incrementar su rentabilidad.

Del análisis del macroentorno se evidencia que en el último tiempo el país ha caído en una crisis económica; Producto de la inflación, la caída del consumo, sumado a que la pandemia acrecentó el desempleo y el cierre de comercios y pymes, la economía cayó un 4.1% en el 2020 (Télam, 2021).

En una entrevista a KON, el CEO de Banco Galicia (Cohen, 2021) dijo que con respecto al 2019 el Grupo Financiero Galicia presentó resultados netos un 11% por debajo de los que obtuvo en 2019, y uno de los motivos del impacto negativo fueron las provisiones por incobrabilidad y el poco crecimiento en ingresos por servicios ya que el BCRA tenía congelados los aumentos de comisiones.

En el FODA realizado surge, que Tarjeta Naranja es una de las entidades financieras con mayor emisión de tarjetas de crédito y que un 85% de sus clientes son pertenecientes al segmento llamado renta masiva, que justamente son los más afectados en términos económicos, ya que han perdido el empleo, le han realizado reducción de su salario o también, producto del aumento de los precios, no logren cubrir sus compromisos con Tarjeta Naranja, teniendo que la empresa afrontar mayores costos en cobranzas.

A raíz de todo lo expuesto, y también teniendo en cuenta el análisis interno realizado, se busca a través de esta propuesta disminuir la mora utilizando recursos externos calificados que mantengan la calidad de atención de la empresa para que los recursos del área comercial solo se aboquen a la venta de productos para poder crecer en ingresos por servicios.

12. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general será aumentar la rentabilidad un 8% más para los próximos 2 años a partir de una mejora del plan de cobranzas que permita disminuir los costos operativos y que a través de las campañas de CMR generadas por el sector de Marketing se incrementen los ingresos por servicios.

La rentabilidad en tarjeta Naranja del último periodo 2020 fue alta en comparación con el año 2019 y más aun con el 2018 que dio perdida. Esto se debe a que el año 2020 fue un año atípico por la pandemia. Es por eso por lo que consideramos que los próximos 2 años serán años complicados en la económica del país, que además atravesará elecciones legislativas y presidenciales en el 2023.

Además, se toma en cuenta como referencia las tasas de Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) publicadas por el BCRA para los próximos años, y que el organismo como el FMI pronostican un crecimiento del PBI en un 5,48% para el próximo año. Si bien en 2020 el PBI disminuyó en un 9,9% el sector Financiero fue uno de los que creció un 1.7%. (Infobae, 2021)

13. OBJETIVOS ESPECIFICOS

Se detallan los Objetivos específicos:

- Reducción de costos en la gestión de la mora en un 25% para los próximos 2 años. Este objetivo se llevará a cabo aplicando una comisión por la gestión de cobro por falta de pago. Tomando como referencia las comisiones del Banco Ciudad, se estima cobrar en la tarjeta de crédito 35 pesos por la gestión de mora. (BANCO CIUDAD, 2021)

A su vez se tercerizará la gestión de cobranza que permitirá reducir los costos actuales de los recursos, tomando como referencia los precios del servicio ofrecido por la empresa INCREASE. (INCREASE, 2021)

- Aumentar los ingresos por Servicios un 30% para los próximos 2 años. Al no tener que gestionar la mora, se podrá volcar al personal a la venta de los productos que ofrece Tarjeta Naranja a través de las campañas CMR se comercializará seguros y tarjetas de crédito para crecer en dichos ingresos esperando una tasa de conversión del 10% para lograr dicho objetivo. (Mailchimp, 2021)
- Disminuir la mora en un total del 5% en los próximos 2 años, teniendo en cuenta que según sus estados contables se disminuyó en total del 2018 al 2020 un 2,8%, y además debido a que ya se ve un aumento en la mora para 2021 es que se considera este objetivo específico.

14. ALCANCE

Alcance Temporal:

El presente plan se desarrolla durante el segundo semestre del año 2021, y se espera que sea aplicado en los años 2022 y 2023.

Alcance Geográfico:

La aplicación de este plan de mejora se extiende a la empresa Tarjeta Naranja ubicada en la provincia de Córdoba, y que derramara en todo aquel sector involucrado donde tenga sede la empresa.

15. PLANES DE ACCION

Se definen los siguientes planes de Acción:

- Disminuir la mora temprana:
 - El vencimiento de la tarjeta Naranja siempre es todos los 10 de cada mes, por tal motivo muchos de los clientes se atrasan en su pago ya que a veces cobran de manera Quincenal. Por ello dentro de este plan de acción, se propone un sistema que detecte a los clientes que pagan entre el 10 y el 20 y se propone un cambio de fecha de vencimiento. El desarrollo estará a cargo del Sector de IT, para su implementación.
 - Proceso de Readequación, Implicará el otorgamiento de una línea de crédito ofrecida en aquellos casos en que el deudor, que estando en clasificación Normal, está atravesando una situación de irregularidad transitoria en sus productos. El proceso podrá o no requerir la firma del cliente de acuerdo con la estrategia y la posibilidad de un pago previo cuyo monto será determinado por el Depto. de Cobranzas
 - Según evaluación y análisis del comportamiento crediticio del cliente, será posible mantener algunos o todos productos activos con Tarjeta Naranja, con algunas restricciones en los mismos.
 - Luego de cargada la readequación, el circuito de aprobación, firma (en caso de ser requerida por el sector según la línea) e instrumentación serán equivalente al de Refinanciación, así como también lo serán las responsabilidades en cada etapa.
- Aumento de los ingresos por Servicios
 - Cargo por gestión de recupero: Proceso definido para eficientizar el costo de la gestión de recupero mediante el traslado de este al cliente. Cada cargo por gestión de recupero se cobra hasta ciertos topes mensuales.
 - Los colaboradores de NARANJA de los sectores comerciales que ya no tengan a cargo el seguimiento de la mora de los clientes, se abocaran al llamado

mediante campañas CMR, para aumentar las ventas de los productos de la entidad.

- Se establecerá un objetivo del 10% para la tasa de conversión de las campañas CMR. Se medirá por la cantidad de la siguiente manera:

Nº de Ventas por CMR/ Numero de campañas CMR gestionadas

- Disminución de los costos Operativos:
 - Selección y contratación: La Gestión Mora Temprana asegurará la utilización de enfoques estructurados para la evaluación, selección y contratación de los proveedores externos.
 - ✓ El enfoque de selección considerará:
 - Presentaciones y habilidades del PSIC.
 - Criterios de evaluación a las propuestas del PSIC.
 - Aseguramiento de que los procesos del PSIC cuentan con los requisitos para alcanzar los objetivos de Tarjeta Naranja y de Cobranzas-Cartera viva.
 - La comunicación hacia los Proveedores Externos del estatus del proceso de selección y la decisión tomada al respecto de la selección.
 - ✓ El enfoque de contratación considerará:
 - Negociación de términos y condiciones.
 - Búsqueda, revisión y finalización de los contratos requeridos.
 - Obtención de aprobaciones y firmas necesarias para los contratos.
 - Respuestas a consultas de los Proveedores externos en materia contractual.
 - Establecimiento de plazos para cada paso del proceso de selección y contratación.
 - Seguimiento del desempeño y puntualidad en el cumplimiento de plazos.
 - Toma de acciones correctivas cuando no se alcanzarán los plazos previamente fijados.
 - ✓ Facturación de PSIC's.

En el proceso de revisión de las facturas y de aprobación y emisión de pagos, Gestión mora Temprana deberá garantizar la utilización de un enfoque estructurado de pago a los proveedores externos por los servicios prestados.

El enfoque incluirá:

- Revisión de facturas o solicitudes de pago.

- Respuesta a los PSIC's ante consultas o correcciones hechas a las facturas
- Pago de acuerdo con los plazos y cronogramas preestablecidos.

Gestión Mora Temprana asegurará periódicamente el cumplimiento de las pautas de contratación impuestas por RRHH para otorgar transparencia y seguridad a las relaciones comerciales entre tarjeta Naranja y los proveedores externos.

-Canales de Contacto:

Los canales de contacto serán elegidos por el cliente de entre las opciones brindadas por Tarjeta Naranja. Cobranzas- Cartera viva analizará periódicamente el impacto de cada canal en el Negocio para optimizar y eficientizar la gestión, e investigará periódicamente el mercado tecnológico para mantener actualizado el abanico de canales ofrecidos al cliente.

Los canales ofrecidos son:

Naranja online, E-mail Out/In, SMS Out - Autogestión, Msj. Pregrabados Out, Llamado Out/In, Árbol IVR – Autogestión, WhatsApp Out y WhatsApp Business (In/Out)

-Canales de pago:

Los canales de pago serán elegidos por el cliente de entre las opciones brindadas por el Tarjeta Naranja. Gestión Mora Temprana analizará periódicamente el impacto de cada canal en el Negocio para optimizar la gestión, e investigará periódicamente el mercado tecnológico para mantener actualizado el abanico de canales ofrecidos al cliente.

Gestión Mora Temprana trabajará en maximizar los canales de pago para con ello maximizar la experiencia del cliente brindándole alternativas para regularizar su situación.

El cliente cuenta con los siguientes canales para poder regularizar su situación de morosidad: Naranja Online, Autoservicio en la sucursales Naranja, Cajero Automático Banelco o Link., Pago Mis Cuentas, Pago Fácil.

16. PRESUPUESTO

Para el armado del presupuesto se toma como fuente a Sergio Perrone Director de la empresa NCR Argentina y a un empleado de Banco Galicia que trabaja en el área de Marketing, que pudieron darnos una orientación en función de cuanto es el sueldo promedio para las tareas que se enumeran para este plan. En el caso de la contratación de sistemas o outsourcing se realizó búsqueda en distintos sitios, se pudo encontrar algunos importes de referencia que lo ajustamos en función al tamaño de la empresa que lo contrata. (INCREASE, 2021)

Plan de Accion 1	2021	2022	2023	
Costos de implentacion del sistema		400000		
sueldos de personal de IT a cargo del proyecto	1200000			
Total	1200000	400000	0	1600000
Plan de Accion 2	2021	2022	2023	
implementacion del sistema CMR		600000		
Sueldo personal de Marketing a cargo del proyecto		840000		
Total	0	1440000	0	1440000
Plan de Accion 3	2021	2022	2023	
sueldo de personal a cargo de la puesta en marcha	500000			
costo proveedor externo		1200000	1560000	
Total	500000	1200000	1560000	3260000

17. DIAGRAMA DE GANTT

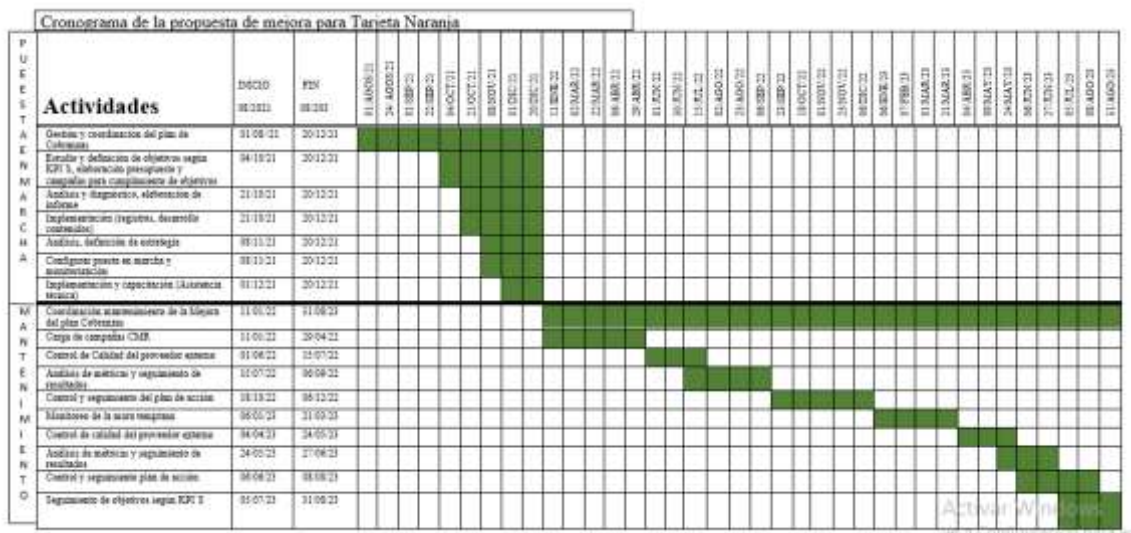


Diagrama de Gantt de elaboración propia. Para mayor detalle ver ANEXO II en página 35

18. FLUJO DE FONDO

	2021	2022	2023
Ingresos			
Ingresos por servicios	25.605.900,32	35.848.260,45	46.602.738,58
Ingresos por financiación	25.751.816,48	36.052.543,07	46.868.305,39
Plan de Accion 1		2.544.657,24	3.308.054,41
Plan de Accion 2		7.681.770,10	9.986.301,12
Plan de Accion 3		328.773,71	427.413,62
Total de Ingresos	51.357.716,80	82.456.010,56	107.192.813,73
Egresos			
Gasto personal	11.375.533,08	15.925.746,31	20.703.470,21
Gasto de publicidad	893.613,56	1.253.458,98	1.163.437,63
Impuestos y tasas	778.433,24	1.063.638,34	1.416.868,62
Egresos por financiación	19.488.770,24	27.284.278,34	35.463.561,64
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	2.677.667,80	3.748.734,32	4.873.355,40
Costos operativos	10.178.628,36	14.250.060,54	18.525.104,71
cargos por incobrabilidad	6.575.594,12	3.205.831,77	11.967.561,30
Plan de Accion 1	1.200.000,00	400.000,00	
Plan de Accion 2		1.530.000,00	
Plan de Accion 3	500.000,00	1.200.000,00	1.560.000,00
Total de Egresos	53.674.307,00	75.954.023,80	95.685.433,63
Utilidad Bruta	-2.316.590,20	6.501.980,76	11.507.374,04
Impuesto a las ganancias	-810.806,57	1.625.435,13	2.876.843,51
Utilidad Neta con Planes de Accion	-3.127.396,77	4.876.485,57	8.630.530,53
Inversiones a Realizar	6.450.000,00		
f1	-3127396,77		
f2	4876485,57		
f3	8630530,53		

VAN	14.887.255,00
TIR	161%
RDI	285,35%
Beneficios	24.276.376
costos	6.300.000

Ver detalle del flujo de fondo de 12 meses en el Anexo III página 36

Ver detalle del flujo de fondo anualizado en el ANEXO IV página 37

19. CONCLUSIÓN

Finalizado el presente reporte de caso, se llega a la conclusión de determinar que Tarjeta Naranja tiene la posibilidad de aumentar aún más su rentabilidad, utilizando los talentos internos para crecer en la colocación de productos y servicios, que en el último periodo no creció en relación con su rentabilidad. Para lograrlo, es necesarios que procesos como ser la recuperación de la mora sea manejo a través del outsourcing, ya que esto reducirá los costos operativos y también la mora.

Es importante destacar que la implementación de la propuesta de mejora tiende generar un impacto positivo para Tarjeta Naranja, que se enfrentará a nuevos desafíos

del contexto económico y político que beneficien o perjudiquen al sector en el que se encuentra, por lo que anticiparse será una ventaja competitiva para la empresa.

20. RECOMENDACIONES

Si bien este trabajo pretende aumentar la rentabilidad de la empresa TARJETA Naranja, puede aplicarse también a empresas que presten financiación de sus productor y servicios y que presenten problemáticas parecidas y busquen también captar más clientes a través de campañas con más inteligencia comercial.

En este trabajo se hizo foco a tercerizar la mora, pero también es importante en trabajar en otros aspectos como por ejemplo ampliar los canales de pagos para cubrir todas las posibilidades para que los clientes puedan abonar sus deudas. Incluso también desarrollar nuevas alianzas comerciales para crecer en clientes.

Nuevas discusiones no incluidas en reporte de caso

Las siguientes problemáticas exceden al objetivo de esta tesis, pero es importante plantearlas, para ser estudiadas en un futuro y que sean de utilidad en empresas:

- Big Data: su implementación permite a las empresas adquirir información estructurada y no estructurada para áreas claves. Se puede detectar acciones fraudulentas antes de que sucedan hasta poder hacer una predicción de ventas.
- Responsabilidad social empresarial: crear valor social a través de acciones positivas generadas por las empresas que mejoren el medio ambiente.
- Metodologías Ágiles: En la metodología Agile no se planifica ni se diseña el producto por adelantado, evoluciona basándose en bucles de retroalimentación. Se trabaja por períodos, denominados Sprint que pueden ser de dos o tres semanas, y durante ese tiempo cada miembro del equipo debe ejecutar una serie de tareas.

21. BILIOGRAFIA

- Alzate, A. (29 de 04 de 2019). *Gestion solidaria*. Obtenido de de <https://gestionsolidaria.com> Recuperado de <https://gestionsolidaria.com/2019/04/29/humanizar-la-cobranza-permitio-recuperar-un-15-mas-de-cartera>
- Alzate, A. (29 de 04 de 2019). *Gestion Solidaria*. Obtenido de de <https://gestionsolidaria.com> Recuperado de <https://gestionsolidaria.com/2019/04/29/humanizar-la-cobranza-permitio-recuperar-un-15-mas-de-cartera>
- Ansoff, H. (1965). *Corporate Strategy*. MC Grawn-Hill.
- ARGENTINA.GOB. (2020). Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/argentina-anuncio-su-nuevo-compromiso-en-la-lucha-contra-el-cambio-climatico>
- Argentina.gob. (2021). *Argentina.gob*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/rossi-presento-el-nuevo-sistema-de-alerta-temprana-sat-del-servicio-meteorologico-nacional>
- BANCO CIUDAD. (03 de 2021). Obtenido de <https://www.bancociudad.com.ar/cms/archivo/institucional/menu/institucional/Normativa/Tasas%20y%20comisiones/solapasPersonalizadas/OTRAS%20TASAS%20Y%20COMISIONES/archivos/Tarifario%20Persona%20Juridica%20Web.pdf>
- Barbieri, L. (2017). *engasys*. Obtenido de <https://www.enfasys.net/2017/07/06/tarjeta-naranja-mejora-su-experiencia-digital-con-ibm-cloud/>
- BCRA. (2021). *BCRA*. Obtenido de http://www.bkra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_informacion_estructura.asp?bco=AAA00&tipo=1&Tit=1
- Budman, M., & Garia, N. (2018). *Zoom out/zoom in*. Obtenido de https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/4615_Zoom-out-zoom-in/DI_Zoom-out-zoom-in.pdf
- Chiavenato, I., & Arão Sapiro. (2017). *Planeacion Estrategica. Fundamentos y aplicaciones*. Mexico: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.
- Chisleanschi, R. (01 de 2021). *Mongabay*. Obtenido de <https://es.mongabay.com/2021/01/desafios-ambientales-argentina-2021-deforestacion-humedales-agronegocios/>
- Cohen, A. (05 de 2021). *el cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/fabian-kon-las-empresas-con-buena-reputacion-en-general-tienen-mejores-resultados/>
- Dossiernet. (2020). Obtenido de <https://dossiernet.com/articulo/dossier-digital-naranja/23735>

- El Economista. (02 de 2021). *El Economista*. Obtenido de <https://eleconomista.com.ar/2021-02-comercio-electronico-crecio-en-2020/>
- Fernandez, E. P. (04 de 12 de 2020). *el dia*. Obtenido de <https://www.eldia.com/nota/2020-4-12-16-36-0-creditos-uva-esa-triste-realidad-politica-y-economia>
- First Technology Inc. (2019). Obtenido de <https://firstec.net/2019/09/11/ventajas-y-beneficios-de-tercerizar-las-adquisiciones-de-un-proyecto-internacional/>
- Gilbert, A. (06 de 10 de 2020). *El Periodico*. Obtenido de <https://www.elperiodico.com/es/internacional/20201006/argentina-sufre-una-oleada-de-incendios-que-afectan-a-mas-de-la-mitad-de-las-provincias-8144700>
<https://www.infobae.com/inhouse/2020/04/23/rse-en-tiempos-de-covid-19-el-rol-de-las-empresas-para-estar-cerca-de-la-comunidad/>. (s.f.).
- INCREASE. (2021). Obtenido de <https://increase.app/precios/pay>
- INDEC. (31 de 03 de 2021). *INDEC*. Obtenido de <https://www.indec.gov.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-46-152>
- Infobae. (02 de 2021). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/02/24/por-la-pandemia-la-actividad-economica-se-desplomo-10-en-2020-y-redondeo-su-caida-mas-pronunciada-desde-2002/>
- Infobae. (2021). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/03/23/por-el-impacto-de-la-pandemia-el-pbi-de-la-argentina-se-contrajo-un-99-en-2020/>
- Infobae. (Marzo de 2021). *infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/03/23/por-el-impacto-de-la-pandemia-el-pbi-de-la-argentina-se-contrajo-un-99-en-2020/>
- Igroup. (2020). *Igroup*. Obtenido de <https://www.igroup.com/economia-digital/10435-naranja-convierte-sus-locales-en-sucursales-del-futuro>
- Kanenguiser, M. (04 de 05 de 2021). *INFOBAE*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/05/04/creditos-uva-cual-es-la-solucion-que-analiza-el-gobierno-para-los-deudores-hipotecarios-que-no-puedan-pagar/>
- kenwin. (2018). Obtenido de <https://www.kenwin.net/archivos/kenwin---inducccion-al-modelo-de-gestion-copc-para-gerencia-senior-psic-.pdf>
- Loser, P. (13 de 01 de 2021). *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/columnistas/El-dificil-2021-que-enfrenta-Argentina-para-empezar-20210113-0047.html> (13/01/2021)
- Mailchimp. (2021). Obtenido de https://mailchimp.com/es/marketing-glossary/conversion-rates/#C%C3%A1culo_de_tu_tasa_de_conversi%C3%B3n
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2019). *Infoleg*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=305262>

- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2020). *Infoleg*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=345364>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (2020). *Infoleg*. Obtenido de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=341093>
- Mintzberg. (1987). *The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy*. California.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns In Strategy Formation, En: *Management Science* Xxiv(9), Pp. 934-948.
- Montoya Respetro, I. (2009). LA FORMACIÓN DE LA ESTRATEGIA EN MINTZBERG Y LAS POSIBILIDADES DE SU APORTACIÓN PARA EL FUTURO. *Revista Faculta de Ciencias Economicas: Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia*, 23-44.
- ORBIT Consulting group. (2020). *Orbit*. Obtenido de <https://www.orbit.es/beneficios-programa-crm-lanzar-campanas-marketing/>
- Pimentel Villalaz, L. (1999). *Unipamplona*. Obtenido de http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques For Analyzing Industries And Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating And Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva*. En M. Porter. México: Compañía Editorial Continental SA.
- Price Waterhouse & CO. S.R.L.. (2020). *Assets*. Obtenido de https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/6qakBq22omDWc0w0Odx1Ko/0048d3b4d8052f22ce44f052af22b34e/TN_-_EEFF_30.06.2020_DEF_CNV.pdf
- Serra, A. R. (20 de 04 de 2019). *Naranja Reporte de sustentabilidad*. Obtenido de Tarjeta Naranja: <https://www.naranja.com/responsabilidad-social>
- Szafranko, A. (05 de 2021). *El cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/inflacion-dolar-deficit-y-pbi-las-previsiones-de-los-analistas-para-2021-y-2022/>
- Tarjeta Naranja. (2021). Obtenido de <https://www.naranja.com/cultura-naranja>
- Tejero Vacas, A. (04 de 2021). *Télam*. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202104/551902-estafas-bancarias-ciberdelito.html>
- Télam. (03 de 2021). Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202103/546223-pbi-brasil-cayo-41-2020-pandemia.html>
- Télam. (02 de 2021). *Télam*. Obtenido de <https://www.telam.com.ar/notas/202102/545523-crecio-124-por-ciento-facturacion-comercio-electronico-2020.htm>

Totalmedios. (06 de 05 de 2021). *totalmedios*. Obtenido de [https://www.totalmedios.com/nota/45258/naranja-ahora-es-naranja-x#:~:text=En%20la%20actualidad%2C%20m%C3%A1s%20de,lanzado%20a%20fines%20del%202020](https://www.totalmedios.com/nota/45258/naranja-ahora-es-naranja-x#:~:text=En%20la%20actualidad%2C%20m%C3%A1s%20de,lanzado%20a%20fines%20del%202020.). (06/05/2021)

von Neumann , J., & Morgenstern, O. (1945). *teoría de los juegos y comportamiento económico* .

22. ANEXOS

(i) ANEXO I

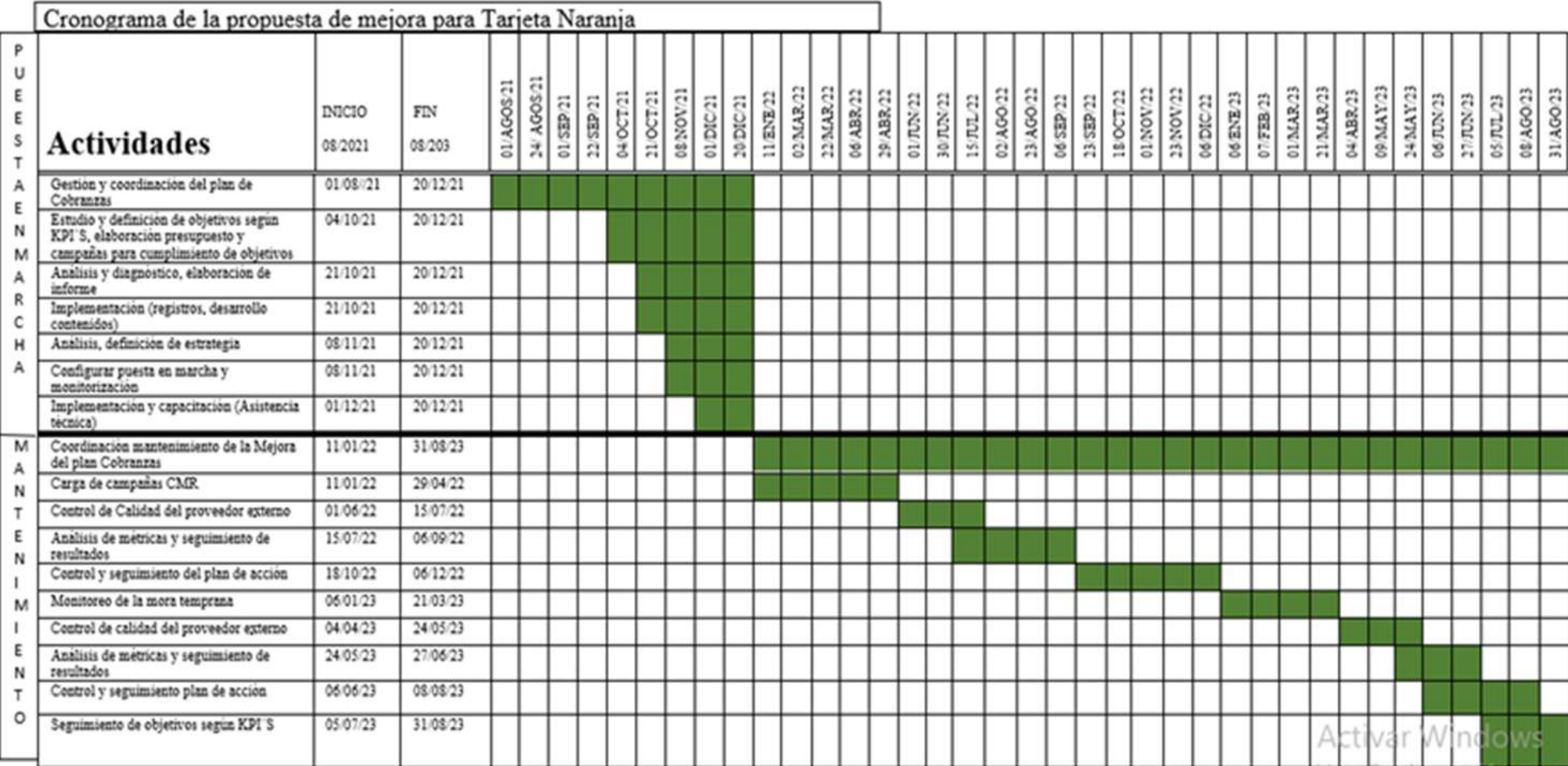
Dentro de las Actividades de soporte encontramos:

- **Infraestructura:** es tanto la parte física en donde opera como ser su casa matriz llamada CASA NARANJA y las más de 200 sucursales a lo largo del país como todo lo necesario para que el negocio funcione, ejemplo software.
- **Gestión de personas:** posee más de 3000 colaboradores, de los cuales el 61% son mujeres, trabajan para lograr la mejor experiencia para el cliente. Dentro de esta área, buscar el talento de cada persona es su pilar.
- **Gestión de Sistemas y Tecnología:** en esta área es donde se desarrollan los sistemas utilizando las últimas tecnologías, un ejemplo es la APP NARANJA.
- **Abastecimiento y pagos:** Procesos de generación de solicitudes de material, equipos y/o servicios necesarios para el funcionamiento del negocio. La gestión de pagos es el proceso mediante el cual Tarjeta Naranja genera el pago a sus proveedores, luego de haber certificado los productos y/o servicios adquiridos.

Luego tenemos la Actividades Principales que son:

- **Marketing:** Donde se desarrollan las estrategias de captación y también productos. Una de las últimas estrategia tuvo que ver con el programa de fidelización Quiero! De Banco Galicia.
- **Gestión Comercial:** es la venta de productos y servicios como ser Tarjetas de crédito, prestamos, Seguros y todo lo relacionado a la generación de ingresos por servicios.
- **Procesamiento de Operaciones:** Relacionado con el ítem anterior, es el procesamiento de la venta de un préstamo personal, solicitudes de altas y modificaciones de tarjetas de crédito y débito, y de todas las operaciones de seguros solicitadas por el cliente. Aquí también se encuentra el delivery de productos.
- **Servicio al cliente:** dentro de esta área están todos los procesos necesarios para la atención de consultas y/o gestión de reclamos de los clientes. Podemos encontrar todo lo relacionado a gestión de cobranzas, retención de clientes, atención en sucursales.

(ii) ANEXO II DIAGRAMA DE GANTT



Activar Windows
ve a Configuración para ac

(iv) ANEXO IV FLUJO DE FONDO

	2021	2022	2023
Ingresos			
Ingresos por servicios	25.605.900,32	35.848.260,45	46.602.738,58
Ingresos por financiación	25.751.816,48	36.052.543,07	46.868.305,99
Plan de Accion 1		2.544.657,24	3.308.054,41
Plan de Accion 2		7.681.770,10	9.986.301,12
Plan de Accion 3		328.779,71	427.413,62
Total de Ingresos	51.357.716,80	82.456.010,56	107.192.813,73
Egresos			
Gasto personal	11.375.533,08	15.925.746,31	20.703.470,21
Gasto de publicidad	899.613,56	1.259.458,98	1.169.497,63
impuestos y tasas	778.499,24	1.089.898,94	1.416.868,62
egresos por financiacion	19.488.770,24	27.284.278,34	35.469.561,84
Depreciacion de activos fijos y amortizacion de activos intangibles	2.677.667,80	3.748.734,92	4.873.355,40
Costos operativos	10.178.628,96	14.250.080,54	18.525.104,71
cargos por incobrabilidad	6.575.594,12	9.205.831,77	11.967.581,30
Plan de Accion 1	1.200.000,00	400.000,00	
Plan de Accion 2		1.590.000,00	
Plan de Accion 3	500.000,00	1.200.000,00	1.560.000,00
Total de Egresos	53.674.307,00	75.954.029,80	95.685.439,69
Utilidad Bruta	-2.316.590,20	6.501.980,76	11.507.374,04
Impuesto a las ganancias	-810.806,57	1.625.495,19	2.876.843,51
Utilidad Neta con Planes de Accion	-3.127.396,77	4.876.485,57	8.630.530,53
Inversion a Realizar	6.450.000,00		
f1	-3127396,77		
f2	4876485,572		
f3	8630530,531		
VAN	\$4.887.255,00	ROI	285,35%
TIR	161%	Beneficios	24.276.976
		costos	6.300.000
Rentabilidad 2023	8,05%		

Premisas	
1:	El aumento de ingresos sera proporcional a la cantidad de años
2:	Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflacion según REM
3:	Los ingresos y los costos ya incluyen iva
4:	Se toma como referencia los estados financieros del año 2020
5:	Según información de los Estados contables el impuesto a las ganancias sera del 25% a partir del 2022
premisas de los planes de acción	
1:	los sueldo se actualizan según inflacion
2:	los costos de los proveedores contratados se actualizan según inflacion
objetivo General aumentar a un 8% la Rentabilidad	
plan de acción 1: Disminuir los costos operativos un 25% para 2023	
plan de acción 2: aumentar en ingresos por servicios un 30% para 2023	
plan de acción 3: Diminuir Los cargos por incobrabilidad por mora en un 5%	

	2021	2022	2023
INFLACION (R.E.M)	48%	40%	30%
	1,48	1,4	1,3
Impuesto a las ganancias	35%	25%	25%
	0,35	0,25	0,25
Tasa de referencia Ielid	38%	0,38	

Datos de la empresa al cierre de ejercicio 2020	
Ingresos por servicios	17301284
Ingresos por financiación	17399876
Gasto personal	7686171
Gasto de publicidad	607847
impuestos y tasas	526013
egresos por financiación	13.168.088
depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	1809235
Costos operativos	6.877.452,00
Cargos por incobrabilidad	4.442.969