



Trabajo final de graduación

Reporte de caso: Planificación estratégica para mejorar la rentabilidad de la empresa  
Naranja S.A.

Alumno: Juárez, Débora Silvana

DNI: 33.628.840

Legajo: VADM03970

Lic. en Administración

## **Resumen**

El presente trabajo final de grado de carrera Licenciatura en Administración, se desarrolla un reporte de caso con el objetivo de analizar la empresa Tarjeta Naranja y desarrollar una Planificación Estrategia para realizar una mejora así aumentar la rentabilidad de la misma.

Luego del análisis de la empresa y haber aplicado las herramientas de análisis se desarrollan los objetivos de la propuesta de mejora para aumentar la rentabilidad, aumentar ventas mejorando las plataformas digitales, así aumentar la cartera de cliente y mejorar la fidelización de los mismos. También se determina un objetivo para disminuir los errores en el área de Marketing así mejorar la comunicación de los servicios brindados como promociones, financiaciones.

La empresa tiene que realizar mejoras para estar a la vanguardia de las innovaciones tecnológicas, así mejorar su estrategia competitiva.

Palabras claves: Planificación estratégica-Innovaciones –Clientes- Innovación tecnológica.

## **Abstract**

The present final work of the Bachelor of Administration degree, a case report is developed with the objective of analyzing the Tarjeta Naranja company and developing a Planning Strategy to make an improvement thus increasing its profitability.

After analyzing the company and having applied the analysis tools, the objectives of the improvement proposal are developed to increase profitability, increase sales by improving digital platforms, thus increasing the client portfolio and improving customer loyalty. An objective is also determined to reduce errors in the Marketing area thus improving the communication of the services provided such as promotions, financing.

The company has to make improvements to be at the forefront of technological innovations, thus improving its competitive strategy.

Keywords: Strategic Planning-Innovations -Clients- Technological innovation.

## Índice

<b>Introducción</b> .....	4
<b>Análisis de Situación</b> .....	7
<i>Análisis Macroentorno</i> .....	7
PESTEL.....	7
Factor Socio-cultural.....	9
<i>Análisis Microentorno</i> .....	11
Análisis Interno.....	13
<i>Análisis FODA</i> .....	16
Fortalezas: .....	16
<b>Análisis específico de la Carrera</b> .....	18
<i>Matriz BCG</i> .....	18
<b>Marco Teórico</b> .....	19
<b>Diagnóstico y discusión</b> .....	22
<b>Plan de Implementación</b> .....	24
<i>Objetivo general</i> .....	24
<i>Objetivos específicos</i> .....	24
<i>Alcance:</i> .....	25
<i>Plan de acción</i> .....	25
<b>Conclusiones y recomendaciones</b> .....	32
<b>Bibliografía</b> .....	34
 Anexo .....	 37

## Introducción

El presente trabajo final de graduación se llevará a cabo a través del reporte de caso analizando la empresa Tarjeta Naranja S.A., con el objetivo de llevar adelante una planificación estratégica para aumentar su rentabilidad y mejorar la fidelización de clientes.

Tarjeta Naranja S.A. es una entidad financiera siendo una de las empresas más elegidas en Argentina, con el objetivo de ser la más elegida en el mercado argentino. Cuenta con 202 sucursales haciéndose presente a lo largo de país, ofreciendo atención a cada uno de sus titulares, tiene más de 1.500.000 de tarjetas activas y más de 100.000 comercios actuales.

David Ruda y Gerardo Asrin eran profesores de educación física, quienes en el año 1969 crearon en la provincia de Córdoba Salto 96, una casa de deporte. Fue allí donde ellos empezaron a dar créditos a sus clientes. Esta iniciativa de dar créditos a sus clientes inició por el hecho de que ellos podían pagar a sus proveedores una parte de contado y el resto a días. Para llevar un mejor control, ellos entregaban a los clientes que compraban a crédito una tarjeta de color naranja con la cuál podían comprar en su local. Luego, los dueños de los otros locales preguntaban a los dueños de Salto 96 como es que hacían para vender, y es así que Ruda y Asrin ofrecieron a ellos usar su tarjeta de color naranja y financiar sus ventas. Los profesores de gimnasia serían los encargados de cobrar a los clientes, mientras que también cobraron a los dueños de los locales un porcentaje por el servicio. Y esto llevó al nacimiento de la empresa Tarjeta Naranja en el año 1985.

En el año 1995, Banco Galicia se incorpora al equipo como un accionista, lo cual le permitió a Tarjeta Naranja ampliar sus beneficios para todos sus clientes de la región.

Luego, entre los años 1998 y 2005 la empresa crece un poco más cuando cierra un acuerdo con Visa y así puede llegar a todo el mundo, y creció aún más cuando logró realizar un acuerdo con MasterCard y American Express.

Además, en el año 2002, se incorpora a la empresa el área de Marketing con el objetivo principal en engrandecer la popularidad de la marca, conservar informados a los clientes de los beneficios que ofrecen, también todo lo que ocurre en el mercado a nivel nacional al directorio.

En el año 2017, tratando de apuntar a difundir el porfolio de productos y servicios a través de la transformación digital es que cambian su identidad y pasan a llamarse simplemente con las siglas Naranja

Después, en el año 2017 la empresa dejó de llamarse Tarjeta Naranja y pasó a llamarse Naranja, con el objetivo de difundir sus servicios y productos por medio de canales digitales. Es así que en el año 2019 la empresa logró constituirse en un ecosistema de productos y servicio interconectados, y sin dejar de lado la mención de que trabajaban de un modo tal de que eran una empresa sustentablemente económica, social y ambiental. También, en este año inauguraron las primeras Sucursales del Futuro y celebraron el lanzamiento de Naranja X. Tarjeta Naranja (2019).

La empresa es líder en emisión de plásticos en el país. Según lo informado en el reporte de Sustentabilidad presentado en 2019 la compañía tiene emitidos 8,6 millones de plásticos.

En el mismo reporte informa que la empresa recibió el segundo puesto como Mejor Empresa para trabajar, y primer puesto de Los Mejores Lugares para Trabajar para las Mujeres en la Argentina, en la categoría más de 1.000 empleados. Reporte de Sustentabilidad (2021).

El 35% de las personas que viven en Argentina usan tarjetas de crédito, de los cuales el 19% usa Tarjeta Naranja, que en cuanto a su edad la mayoría ronda entre los 35 y 54 años de edad. Tarjeta Naranja (2019).

Recientemente se lanzó la aplicación llamada Naranja X, incorporándose al futuro de los nuevos negocios digitales, la aplicación está disponible para mayores a 13 años teniendo solo el DNI argentino vigente, permite realizar distintas operaciones entre ellas enviar y recibir dinero en instantes, pagar y cobrar con QR, recargar saldo en los celulares y recargas de tarjeta de transporte público sin costo. NARANJAX (2021)

Los autores Kotler y Keller en su libro Dirección de Marketing escriben que las empresas deberían mejorar sus servicios hacia los clientes introduciendo tecnologías en sus procesos y lograr llegar a un autoservicio. Kotler y Keller (2012).

Chiavenato manifiesta que la planificación estratégica es el proceso que permite a las organizaciones formular y ejecutar las estrategias a llevar adelante con la finalidad de implementarla según la misión, en el contexto en el que se encuentra. Idalberto Chiavenato (2011).

El banco Santander durante el 2019 corrió una campaña en redes sociales llamada #QueremosAyudarte. En la misma se presentaron tres casos reales de empleados del banco. Una es la de Antonio, quien nombra testigo de su casamiento a su oficial de cuentas e invitó a su boda a sus empleados de su sucursal. Otra es la del representante de servicios al cliente Rubén Bonzi, quien convenció a Juan de comprar un auto. Y la tercera fue la de Natalia, quién ganó un viaje para ir a ver a la Champions league. En este caso Gustavo habló con el jefe de Natalia para que la convenciera de aceptar el viaje. Banco Santander Argentina (2019).

## Análisis de Situación

El objetivo del presente reporte de caso tal como fue mencionado en la introducción del mismo, es llevar adelante una planificación estratégica para aumentar su rentabilidad y mejorar la fidelización de clientes de Tarjeta Naranja S.A.

Se observa que la empresa está perdiendo clientes en los últimos periodos, aumentó la cantidad de morosos, falta mejorar la tecnología aplicada, es notable la mala reputación de la empresa en las redes lo cual hace evidente el aumento de clientes insatisfechos.

Para cumplir dicho objetivo primero será necesario realizar un análisis PESTEL, para describir el contexto de la empresa, haciendo referencia a todos aquellos elementos externos importantes para la organización (Análisis de Factores Políticos, Económicos, Socio-cultural, Tecnológicos, Ecológicos y Legales).

En segundo lugar, para analizar el potencial de rentabilidad de la empresa será necesario realizar un Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter (El poder de negociación del cliente, El poder de negociación de los proveedores, Los nuevos competidores entrante, La amenaza que generan los productos sustitutos, y La naturaleza de la rivalidad).

En tercer lugar, para describir el desarrollo de las actividades de Tarjeta Naranja S.A. será necesario realizar la Cadena de valor de la empresa (Actividades primarias y Actividades de soporte). Y también para completar un análisis interno de la empresa, se debería realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la misma.

### *Análisis Macroentorno.*

#### PESTEL.

##### Factores Políticos:

En diciembre de 2019, asumió Alberto Fernández la presidencia de la Nación. En marzo del año 2020 ante la pandemia se decretó el aislamiento social preventivo y obligatorio, establecido en el decreto 297/2020. La prolongada cuarentena, provocó muchas dificultades en cuanto a la economía como para la industria, fue notable la adaptación de las empresas para seguir funcionando y no seguir perdiendo aún más la rentabilidad de la misma, debieron adaptarse a trabajar con personal reducido, licencia

a los empleados que se consideraba personal de riesgo y estricto protocolo, en algunas empresas lo que implicó demoras en la producción provocando escasez de algunos productos. (Boletín Oficial, 2020).

El banco Central de la República Argentina dictó la comunicación A6964 y la A7130 para las entidades financieras, que establece la refinanciación de las deudas impagas entre los períodos 13/4/2020 al 30/04/2020 y del 1/9/2020 al 30/9/2020, se determina los meses de gracia, las cuotas mensuales y las tasas de interés máxima que se debe aplicar (Argentina, 2021).

Este año, 2021 los argentinos tienen elecciones legislativas para renovar la banca de Diputados y Senadores. El 12 de septiembre son las PASO (Primarias Abiertas, Simultáneas y Obligatorias) para definir quienes serán los candidatos para las elecciones generales del 14 de noviembre del mismo año. Las mismas son bajo la presidencia del Sr. Fernández, Aníbal. Elecciones Legislativas (2021).

#### Factores Económicos.

En la actualidad el nivel general del índice de precios al consumidor registró en julio 3% en relación al mes de junio. Según datos brindados por INDEC la inflación se desaceleró 0,2 puntos porcentuales (p.p.) en relación del mes anterior, el cual registró 3,2%. Se registró una variación interanual de 51,8% y acumula 29,1% en el primer semestre de este año.

El 2021 la inflación mostró una pequeña desaceleración. Si se analiza los datos mes a mes, la inflación de enero fue de 4%, en el mes de febrero de 3,6%, en marzo 4,8%, en abril 4,1%, en cambio en mayo 3,3%, en junio 3,2% y en julio 3%. (El economista, 2021).

En el mes de septiembre año 2021 el dólar oficial tiene un valor de \$104 más el impuesto que suma un total de 65%, dejando el valor aproximado a los \$172, el dólar blue tiene un valor de \$186, se estima en los peores escenarios que el dólar llegaría a fin de año a \$140 el oficial. (Infobae, 2021)

Luego de las restricciones propuesta por el gobierno para frenar los contagios de la segunda ola de contagios, se observa que en el mes de mayo los consumos con tarjetas disminuyeron en un 30%. Durante la última semana de dicho mes la baja



promedio que se registró en hogar, moda, ocio y viajes se registró entre 50% y 60% por debajo de la semana anterior. En los siguientes rubros deportes, juguetes, tecnología, transporte disminuyó alrededor de 35% semanal, en cuanto en alojamiento, bares/restaurantes, combustibles, construcción, cuidado personal se registró un decrecimiento entre 20% y 30%. (Cronista, 2021).

Ante la actual pandemia que enfrenta el mundo entero, COVID 19, hacia el año 2020 las tarjetas de crédito optaron por no obligar a sus clientes al pago en término de sus resúmenes, ya que varios usuarios estuvieron mucho tiempo sin trabajar ni percibir sus haberes. La deuda de tarjeta de crédito durante la pandemia del coronavirus: opciones de alivio y consejos para manejarla (2020).

#### Factor Socio-cultural

Según la agencia EFE, en su publicación del 24 de junio del 2021, en el primer trimestre de este año, el desempleo en Argentina bajó un 10,2%, pero aun así hay menos empleo que en prepandemia. AGENCIA EFE (2021).

En la cuarentena impuesta por el gobierno para prevenir la propagación del virus, hubo un cambio rotundo en la manera de consumir de las personas, fue notable el aumento de la compra online, la facturación por medios digitales aumento 124% en el año 2020, casi 1,3 millones de personas comenzaron a comprar a través de internet. La facturación del e-commerce en ese año fue de \$905.143 millones, registrándose 164 millones de órdenes de compra. Se registró un ticket promedio de compra de \$5.519, lo cual demuestra un 23% más que en año 2019. (El economista, 2021).

La pérdida de poder adquisitivo trae cambios en el consumo de la población, los consumidores analizan más los beneficios que tiene a la hora de comprar, buscan descuentos, promociones. La incertidumbre económica trae un mayor cuidado a la hora de comprar, la población tiene menor margen para realizar compras esto se ve reflejado mes a mes, hay consumidores que aumentaron el consumo por tarjeta porque permite hacer sus compras en cuotas.

#### Factor Tecnológico

Poco a poco o a pasos agigantados la tecnología para el uso de las tarjetas de crédito sigue avanzando.

En un reporte publicado por BBC News (2019), informan que en 2019 ha ido apareciendo el nuevo logotipo del pago sin contacto de la tarjeta, que también se lo conoce como contactless. Éste permite a los usuarios no perder de vista su tarjeta, ya que la misma no debe ser insertada en el terminal, sino que sólo se debe poner la tarjeta cerca de las ondas inalámbricas de corto alcance las cuales enlazan dos dispositivos y completan la transacción. BBC NEWS (2019).

En el mercado financiero se puede destacar tres tecnologías nuevas que se encuentran en desarrollo y se están implementado en la actualidad. Estas son Automatización robótica e inteligencia artificial, Asesores financieros remotos, ID digital. Esta tecnología aumenta la satisfacción de los consumidores. (ADEN ,2020)

#### A. Factores ecológicos:

Hoy en día las empresas están muy comprometidas con que todas las tareas de la organización causen el menor impacto posible en el medioambiente, tratando de mejorar continuamente y desarrollando sus tecnologías para ofrecer no solo un producto más amigable con el mundo, sino tratando de optimizar sus recursos al 100%, claro ejemplo de esto en las entidades financieras actuales se desarrolla cuando ya quedó en el pasado que envíen los resúmenes de cuenta por papel, sino que son llegados a cada consumidor a través de forma electrónica, donde se ha notado un notorio rendimiento en los costos y en la cantidad de menor papel utilizado para ese servicio.

Se encuentra en existencia el programa “Santander for the seas” desarrollado por la fundación Banco Santander que tiene como objetivo:

Ponemos en marcha esta nueva iniciativa destinada a ayudar a la mejora de la vida marina. Marismas, praderas marinas, arrecifes, especies centinela, etc. son algunos de los ecosistemas que tenemos identificados, y sabemos que necesitan nuestra atención. La conservación, la protección, la restauración y la mitigación del cambio climático se convierten en escenarios prioritarios para nosotros. ABA (2021).

Argentina cuenta con la Ley 25.675 de Política Ambiental Nacional para el logro de una gestión sustentable y adecuada del ambiente. La misma establece en su artículo 2 11 objetivos que se deben cumplir. Ver Anexo 2. POLITICA AMBIENTAL NACIONAL. Ley 25.675 (2002).

### Factor Legal.

El mercado financiero se encuentra regulado por leyes y decretos que debe respetar para su correcto funcionamiento.

La Ley 25.065 de Tarjetas de Crédito en su capítulo VII establece lo referido a *los intereses aplicables al titular*, y en su capítulo VII establece lo referido a *cómputo de los intereses*. Ver Anexo 1. TARJETA DE REDITO. Ley 25.065 (1998).

Las empresas tienen que respetar los derechos de los trabajadores. Los derechos de los trabajadores de comercio son regulados por la Convención colectiva de trabajo N.º 130/75 Empleados de Comercio (Ley 20.744), los derechos de los empleados bancarios por el convenio colectivo para el empleado bancario N.º 1.675.150/15.

Se estableció una nueva ley después del inicio de la pandemia que regula el teletrabajo.

### Conclusión del análisis de Pestel:

En torno a todos los factores analizados, este año electoral rompe las barreras que tanto se viene imponiendo en el ámbito laboral, ya que varios sectores del mercado se vieron atrapados sin poder desarrollar sus actividades por las medidas dispuestas por el poder ejecutivo a lo largo de la pandemia. Esas medidas hicieron que muchas empresas se las ingenien para desarrollar nuevas aplicaciones que pueden ser usadas desde un celular, haciendo así un uso efectivo de la virtualidad.

### *Análisis Microentorno.*

#### Cinco Fuerzas de Porter:

##### El poder de negociación del cliente.

En el caso de las tarjetas de crédito, el poder de negociación del cliente es alto, ya que el usuario tiene muchas opciones en el mercado. Los consumidores que tienen plan sueldos pueden obtener la tarjeta de crédito del banco en el cual se deposita sus haberes, algunos bancos ofrecen la tarjeta sin costo de acuerdo con el convenio que tienen con la empresa en la cual trabaja el consumidor. Hay muchos consumidores que tienen la oportunidad de contar con más de una tarjeta de crédito, en algunos casos

de los bancos digitales, lo cual le posibilita comparar los beneficios de cada una y optar por la empresa que más beneficios le brinda.

El poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores que venden productos a las empresas financieras no tienen mucho poder, ya que existe mucha competencia en el mercado. Los proveedores que brindan soporte a las empresas financieras tienen alto poder de negociación. Estos pueden ser proveedores que dan soporte a las empresas para que puedan dar financiación, brindar medios de pagos.

Los nuevos competidores entrantes.

Siempre ingresan al mercado nuevos competidores, los cuales pueden sobrevivir y superar a la competencia. Depende de cada producto o servicio el mantenerse y superarse diariamente para no salir del mercado. En el mercado financiero las barreras son altas, las nuevas empresas tienen que competir con las empresas líderes de mercado, ofrecer más beneficios, mejores tasas de financiación, alto capital a invertir. En la actualidad lo que aumentó es el ingreso de bancos digitales que ofrecen financiaciones algunas sin costo y otras con mejores beneficios al ser todo virtual tienen ahorros de costo lo cual les facilita mejorar los beneficios que brinda.

Productos sustitutos.

Los sustitutos directos de producto en el mercado financiero son líneas de créditos, financiación que ofrecen las empresas como por ejemplo Musimundo, Garbarino, Mercado Libre entre otros, Fintech, billeteras virtuales las cuales permiten realizar transferencias, pagos, los botones de pagos.

Rivalidad entre los competidores

La rivalidad es alta en este mercado, hay muchas empresas que ofrecen tarjetas de crédito, las más competitivas son las que ofrecen menores costos, mejores tasas de financiación, reintegros por comprar, inclusión de mejores tecnologías para brindar mayor seguridad, confianza, comodidad que hace aumentar la financiación de los clientes. Las empresas aprovechan sus fortalezas para aprovechar las oportunidades que le brinda el mercado, así realizan estrategias para aumentar su competitividad, diferenciándose de la competencia, así aumentar la cuota de mercado.

### *Análisis Interno.*

#### Cadena de valor de Tarjeta Naranja

##### Actividades primarias

##### Logística interna:

Naranja atraer la mayor cantidad de clientes mediante estrategias publicitarias, de servicio, redes sociales, referidos por los clientes mismos, entre otros.

La empresa establece el vínculo empresa – cliente, estableciendo los parámetros a seguir en la relación comercial, luego se realiza la entrega del producto y servicio, luego mes a mes se evalúa la relación con los clientes a través de opiniones-encuestas, posteriormente se establecen parámetros para mejorar los producto o servicios y atención al cliente.

##### Operaciones:

La empresa brinda a persona o comercio que quiere acceder a los servicios de la empresa la opción de elegir acceder a su nueva tarjeta completando un formulario con sus datos, después de haber completado el mismo y aceptado los términos y condiciones que se encuentran respaldados por la Ley 24.240, dentro de las 48 hábiles, se le notificará al interesado si podrá ser titular de su nueva tarjeta.

Luego de haber recibo la tarjeta el consumidor, se procede al proceso de activación por su parte siendo proceso inmediato.

En caso de extravío de la tarjeta, el titular tendrá que notificar a través de los distintos canales digitales o al número de contacto y darán de baja la misma.

Luego de las primeras 48 horas, podrá iniciar de nuevo su trámite para obtener una nueva tarjeta la cual recibirá en un tiempo estimado de una semana.

##### Logística externa

Tarjeta Naranja ofrece para obtener Naranja X virtualmente, solamente descargando la App de Naranja X en el celular, luego generar usuario y clave para empezar a usarla, o físicamente en las sucursales. De las dos maneras se puedes obtener la tarjeta gratis en el plazo de 7 días hábiles.

Tarjeta Naranja cuenta con su propia tienda online, en la cual ofrece financiamientos y promociones a los clientes. Las entregas de los productos obtenidos en la Tienda Online son muy rápidas, porque se trabaja con empresas especializadas en el rubro como Andreani- Ocaso- Pickit. (Tienda Naranja, 2021).

#### Marketing:

En el año 2002 se integró a la empresa el área de marketing, con el objetivo de engrandecer la popularidad de la marca integrando un sistema de comunicación al plan de negocios y a las operaciones, para mantener informados a los clientes de sus beneficios, y al directorio de todo lo que ocurre en el mercado nacional.

Se llega a nuevos clientes o interesados a través de múltiples canales de comunicación, como página web oficial o publicidades en televisión, y en las herramientas digitales de la empresa como Instagram y Facebook, en ellas se detalla toda la información al consumidor.

En el año 2019 se realizó una campaña publicitaria con el lanzamiento de la App Naranja X dando un brinco al futuro demostrando que la empresa se encuentra comprometida con los nuevos negocios digitales.

La empresa ayuda a comedores comunitarios, patrocina eventos, demuestra constantemente que se encuentra comprometida con la sustentabilidad.

#### Servicio post venta:

La empresa implementó un servicio de post venta con el objetivo que cada titular reciba mail, llamados telefónicos consultándole si está satisfecho con el servicio prestado realizando una encuesta breve. Además, en cada uno de esos mails notifican las promociones vigentes.

#### Actividades secundarias

##### Infraestructura de la empresa

La infraestructura de la organización rige a partir de un directorio donde consta de un presidente (Alejandro Asrin) y un presidente Honorario (David Ruda), cuyo vicepresidente y director general está conformado por Miguel Peña y Julián Bravo. A su vez, la gerencia de impuestos y legales estará monitoreado por el presidente y estará

a cargo de Rodrigo Hidalgo, el director general tendrá a cargo 3 direcciones, una gerencia y una jefatura que son; Dirección comercial (Mariano Asrin), Dirección de operaciones (Susana Bergero), Dirección de sistemas (Sergio Mazarello), Gerencia de seguridad de la información (Ana Laura Torres del Santo) y Jefatura Auditoría (Diego Avaca).

“El directorio aprueba y gestiona el plan estratégico de la organización, dando seguimiento a los objetivos de la tarea, presupuestos anuales y la gestión y control de riesgos”. NARANJA (2019)

En el primer trimestre del 2019, el Directorio aprueba la creación de la Gerencia de Compliance, se realizó por la necesidad de instituir un marco concreto para relacionarse con los públicos de interés, ante responsabilidades relacionadas a lo determinado en la Ley 27.401, sobre delitos vinculados a corrupción.

Naranja está en cada una de las provincias, cuenta con 202 sucursales, entre las que se encuentran 154 sucursales, 22 mini unidades de negocio, 20 receptorías, 4 stands en paseos comerciales y 2 locales para operaciones virtuales.

#### Gestión de recursos humanos

Naranja se basa en sus valores, cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento en las áreas de trabajo. Se enfoca en ofrecer calidad de atención, accesibilidad, seguridad y atención.

Tarjeta Naranja cuenta con un departamento de Recursos Humanos, donde se trabaja constantemente para mejorar el clima laboral, motivar a los empleados para que estos mejoren siempre la atención al cliente. Cuentan con una mirada integral del clima laboral, lo cual llevó a la empresa a estar en el 2do lugar entre los mejores lugares para trabajar en la Argentina. Brinda ambientes sanos y seguros para que los colaboradores desempeñen cómodamente y confiablemente sus tareas, buena comunicación interna. (Naranja, 2019).

#### Desarrollo de tecnologías

En 2019 la organización remodeló 8 filiales (del futuro) con el objetivo de utilizar tecnología de vanguardia, siendo un proceso simple, intuitivo y facilitador, donde la atención personal se mejora con la interacción digital para resolver en el primer contacto sus gestiones, y dudas de los clientes. Estas sucursales cuentan con

lugares cómodos para trabajar con tablets, terminales de autogestión y murales de videos interactivos, con la asistencia continua de empleados.

En otras 12 filiales realizaron un plan de incorporación de terminal de auto consulta para fortalecer así la migración hacia canales digitales.

La aplicación Naranja X es un gran avance hacia el uso de tecnologías digitales, la cual permite a cada cliente, enviar y recibir dinero, recargar el celular y tarjetas de transporte en 21 de las 23 provincias del país, pagar la tarjeta, compra de dólares entre otros beneficios.

#### Aprovisionamiento

Para llevar a cabo la compra de insumos, se ha desarrollado una política para poder seleccionar y evaluar a los distintos proveedores, en el cual incluyen criterios económicos y financieros, de responsabilidad social, gestión medioambiental, etc. Se realizan a través de evaluaciones periódicas y auditorias en las que eligen proveedores nacionales, conformadas en su mayoría por pymes, que se dividen en dos (2) grandes grupos. Estos son proveedores de producción que ofrecen servicios e insumos para el core de la compañía; y los de soporte, que son necesarios para la operatorio de la empresa.

#### *Análisis FODA*

##### Fortalezas

- Trayectoria más de 35 años en el rubro, la empresa es líder en su categoría y con cobertura nacional.
- Conocimiento del mercado en el que opera ya que cuenta con una experiencia amplia.
- Cuenta con sucursales en todas las provincias, lo cual facilita la atención personalizada.
- Capacitación de los empleados, mejorando la atención a cliente y clima laboral constantemente.
- Alianza con Galicia. Esto permitió crecer a la empresa, ser más competitiva.
- Cuenta con el soporte de Visa y MasterCard. Le brinda la posibilidad de ofrecer mejores financiaciones.



#### Oportunidades.

- Mercado por explorar. Poder ofrecer servicios a nuevos segmentos.
- Aumento del uso de tecnologías digitales, cambió enormemente la manera de comprar de los consumidores.
- Digitalización poco desarrollada por algunas empresas de la industria donde, la cual es necesaria para poder marcar la diferencia, ser más competitiva.
- Nuevas alianzas con proveedores y empresas. Para mejorar los beneficios que ofrece.

#### Debilidades.

- Imposibilidad de financiar a las tasas requeridas a gran parte de los consumidores.
- Aumento de morosos en la organización. Trae problemas a la rentabilidad de la empresa.
- Falta de digitalización en algunos aspectos claves, mejorar los problemas de las plataformas, las quejas de los clientes son notables en las redes sociales.
- No ofrece los mismos beneficios en todas las provincias.
- Las tasas son más altas relacionándola con las empresas más conocidas.

#### Amenazas.

- La situación del contexto macroeconómico, la crisis económica actual, pérdida del poder adquisitivo.
- Alianzas de los bancos como por ejemplo MODO. Aumenta el consumo de las tarjetas adheridas.
- Aparición de nuevos bancos digitales. Son bajos costos y va ganando mercado rápidamente.
- El crecimiento y desarrollo constante de las empresas líderes del mercado.
- Los gustos y preferencias de los consumidores cambian constantemente.

Como conclusión final de herramientas, se puede indicar que la empresa tiene muchas fortalezas para poder aprovechar las oportunidades del mercado como trayectoria, empresa líder, actualmente está incorporando cambios en cuento a la tecnología, la empresa debe estar en alerta de acuerdo a la competencia o a las alianzas

que surgen en el mercado, siempre está a la vanguardia de la tecnología para no quedar en el tiempo.

### **Análisis específico de la Carrera.**

#### *Matriz BCG*

Tarjetas y préstamos: producto vaca, se encuentra en madurez, ya que son productos consolidados, alta participación en el mercado y además tiene un bajo crecimiento actualmente. Se demuestra en los balances los aumentos que hubo recientemente relacionado también a la cantidad de morosos, que vienen financiando sus saldos impagos.

Viajes: al ser un servicio nuevo y se vio afectado por la pandemia, se considera interrogante, se debe analizar en los siguientes periodos si esta UEN, aumentaría la participación o su venta. Además, la Editorial y Naranja X se puede considerar interrogante, son productos que cuentan con crecimiento, pero actualmente tienen una débil participación del mercado. Seguros y asistencias también se puede considerar interrogante. Al ser un producto nuevo que se vio afectado por la pandemia, hay que analizar como seguirá el consumo de este servicio por los consumidores.

Naranja Online y APP Naranja, Tarjeta Visa y MasterCard: se puede considerar producto estrella, ya que son productos novedosos con una alta tasa de crecimiento y una alta participación en el mercado. Se observa alto crecimientos en los últimos semestres.

## Marco Teórico

En el marco teórico, se analizarán definiciones de planificación estratégica relacionada con la fidelización de clientes. Los cuales nos ayudarán para el desarrollo de la planificación estratégica a implementar definiciones planteadas por diferentes autores conocidos en la administración.

Chiavenato plantea que la planificación estratégica es el proceso que es de ayuda para la organización para formular y llevar a cabo las estrategias de la organización, con el objetivo de insertarla según la misión de la misma, de acuerdo al contexto en el que se encuentra la empresa. Idalberto Chiavenato (2011).

Según (Noguera, Barbosa, & Castro, 2014) la finalidad que tiene la planeación estratégica es determinar objetivos y metas que se desean alcanzar, estos deben cumplir con las características de los objetivos, como ser medibles, alcanzables, y realista.

El autor Best sostiene que la planificación estratégica debe marcar la dirección que debe optar a llevar adelante una organización y es fundamental en el logro de los objetivos de largo plazo relacionado con el crecimiento de las ventas, beneficios y la cuota de mercado. Roger J. Best (2007).

Ansoff determina; cuando una empresa con su estrategia externa, sus recursos y capacidades se adapta a las turbulencias que se generan en el entorno, logra obtener su máximo rendimiento (Sobre gerencia y empresa, 2020).

Siguiendo lo afirmado por los autores anteriores, los autores Robbins y Coulter determinan que la planificación estratégica es determinar las metas de la organización, definir una estrategia general para alcanzarlas y desarrollar y llevar a cabo planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización. Robbins y Coulter (2005).

Porter (1994) en su libro expone tres estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. La estrategia a aplicar dependerá del objetivo y las posibilidades de aplicar de la empresa.

Al aplicar la estrategia de liderazgo en costos se busca reducir costo, llegar a producir al costo más bajo posible, lo cual hace eficiente la producción, esto necesita coordinación y mantener el liderazgo en el tiempo. Esta estrategia es aplicada mayormente en productos estándar.

La estrategia de diferenciación busca ser único en el sector, diferenciarse ampliamente de la competencia, ofrecer producto o servicio diferente.

La estrategia de enfoque, a diferencia de las anteriores solo se enfoca en un segmento, y puede aplicar la estrategia de diferenciación o liderazgo en costos.

El autor sostiene que se debe aplicar una sola estrategia. Para poder aplicar más de una estrategia genérica la empresa debe trabajar con unidades de negocio, en estas unidades puede aplicar diferentes estrategias genéricas. Implementar una estrategia genérica es determinar la ventaja competitiva de la empresa.

Para poder lograr la ventaja competitiva Porter sostiene que es importante y se necesita desarrollar las tecnologías que aportan a la estrategia genérica de la empresa. (Porter, 1994)

En sintonía con lo mencionado por Porter, Simonato al hablar de la tecnología y la fidelización de clientes, remarca la necesidad que tienen las empresas de contar con un software para analizar mucha información con el objetivo de ofrecer soluciones personalizadas a los clientes de la empresa. Trabajar en el tema de la personalización de los clientes determina un profundo conocimiento de la voluntad actual y futura, favorece a la posibilidad de detectar oportunidades como mejoras en el servicio y la experiencia del cliente. El autor determina que la base para la fidelización de clientes es la innovación para mejorar la satisfacción del mismo. Además, menciona que adquirir y fidelizar clientes es una misión más compleja en la actualidad con respecto a cualquier otra época anterior, también sostiene que el giro organizacional que conlleva una orientación total orientada al cliente exige a la empresa una nueva visión estratégica sobre el negocio de la misma. (Simonato, 2009).

El autor mencionado identifica a los clientes en tres grupos, fieles, indiferentes y desertores, sostiene que en un plan de fidelización de clientes el objetivo de este tiene que centrarse en el sector de clientes indiferentes, hace hincapié en manejar la lealtad de los clientes actuales y futuros. También manifiesta prestar atención a las quejas de los clientes.

En la actualidad donde el desarrollo tecnológico es fundamental para toda organización, Merchán y Antosz sostienen que las plataformas digitales ayudan a las empresas a conocer mejor las preferencias, gustos, necesidades de sus clientes,

favoreciendo llegar a más clientes y mejorar constantemente. (Merchán y Antosz, 2016).

Sainz de Vicuña Ancín (2017) sostiene que, para obtener una ventaja competitiva, en la actualidad con el auge de la tecnología, se debe innovar para brindar valor. Eliminando los productos y servicios que no ofrezca valor al cliente ofreciendo simplicidad y marcando la diferencia.

Para el desarrollo del reporte de caso se tendrá en cuenta los conceptos de planificación estratégica basado en los autores Porter, Best y Simonato para fidelización de clientes, los autores mencionados hablan de la importancia de la planificación estratégica, teniendo en cuenta la importancia de marcar la diferenciación de la empresa con respecto a la competencia, la importancia de innovar y mejorar constantemente la fidelización de clientes.

## **Diagnóstico y discusión.**

Luego de realizar los análisis del macroentorno, microentorno, análisis interno y externo, podemos concluir que la empresa necesita llevar adelante una planificación estratégica.

Se observa que la empresa está perdiendo clientes en los últimos periodos, aumentó la cantidad de morosos, falta mejorar la tecnología aplicada, es notable la mala reputación de la empresa en las redes lo cual hace evidente el aumento de clientes insatisfechos. Se observa que la empresa cuenta con muchas fortalezas como su trayectoria en el mercado financiero, como se fue posicionando a través del tiempo, pasando a ser una de las tarjetas líder en el mercado financiero argentino. Cuenta con la alianza con Galicia, lo cual le ayudó a dar el salto para lograr dicha posición. La empresa cuenta además con el soporte de Visa y MasterCard, siendo la tarjeta visa la más utilizada por los usuarios, la tarjeta naranja se utiliza mucho con el beneficio de Plan Zeta, que se puede comprar hasta 3 cuotas sin intereses.

Otra fortaleza es que la empresa tiene el poder de elegir sus proveedores de insumos, estos son nacionales y comprometidos con la sustentabilidad lo cual le ayuda a la empresa a poder demostrar que actualmente se ve comprometida con la sustentabilidad, con el cuidado del medio ambiente.

La empresa al contar con sucursales en todas las provincias fortalece el vínculo con los clientes, puede mejorar aún más la atención brindada en las distintas sucursales y mejorar el tiempo de respuesta a los clientes y a las personas que quieren ser clientes de la empresa.

La empresa incorpora constantemente innovaciones tecnológicas como las sucursales del futuro, la App, pero de acuerdo a los análisis se observó que la empresa tiene que mejorar aún más, y en menos tiempo las tecnologías brindadas, para ofrecer comodidad y seguridad a los clientes, y poder competir con las empresas que son pioneras en incorporar la tecnología digital en el mercado financiero. Actualmente se observa que los bancos se unieron para poder aplicar una estrategia la cual consiste en una aplicación en donde los clientes pueden tener todos los datos de sus distintas cuentas de los distintos bancos para poder operar solo desde una App, para hacer frente a la empresa mercado pago y bancos digitales, esto es una amenaza por lo cual la empresa tiene que renovar o mejorar sus plataformas digitales para mejorar la

satisfacción del cliente, reducir el número de quejas que es evidente en las redes sociales.

En la pandemia las empresas que más sobresalieron fueron las empresas que contaban con buena tecnología, las que aplicaron los canales digitales, la empresa tiene que estar a la vanguardia de la tecnología para así siempre aumentar su competitividad y no quedar en el tiempo.

En los análisis se observa los defectos que tienen las plataformas de la empresa, las cuales tienen que ser solucionadas, para poder aprovechar las oportunidades de mercado como el cambio en las maneras de comprar, cambios en los consumos, aprovechar el incremento de plataformas digitales como medios de pagos, para realizar transferencias, recargas de celulares, entre otras.

Es notable en redes sociales y defensa del consumidor las quejas de los clientes por diferentes temas, lo cual perjudica la imagen de la empresa.

La empresa debe mejorar la imagen, mejorar la tecnología así puede incorporar nuevas tecnologías novedosas como nuevas formas de realizar pagos, compras, mejorar la atención a los clientes, brindar mejores soluciones, así mejorar la satisfacción del cliente.

## **Plan de Implementación**

La propuesta a desarrollar para empresa Naranja S.A. tiene límite temporal 3 años, tiene como objetivo mejorar la rentabilidad de la empresa, mejorando las debilidades o problemas detectado en los análisis realizados de la empresa.

Se quiere lograr aumentar la rentabilidad, mejorando la fidelización de clientes, incrementar las ventas, así como realizar cambios en la organización, mejorar las plataformas digitales, profesionalizar al personal para reducir los errores en la comunicación interna y mejorar el área de Marketing para disminuir costos, mejorar la fidelización del cliente.

### *Objetivo general*

Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 25% en un plazo de 3 años, realizando una planificación estratégica para realizar cambios en innovaciones tecnológicas para mejorar la fidelización.

En el país desde que comenzó la cuarentena según los datos se observa un aumento de las ventas online en un 84%, los sectores con mayor crecimiento en el mes de marzo 2020 en relación con el año 2019 son: Supermercados registro un aumento de 86%, Restaurantes 77%, Droguerías registró 57%, Facturación Electrónica y Pago de Servicios registró 27%. IProUP (2020).

### *Objetivos específicos*

- Incrementar las ventas en un 20% con respecto al año 2020 en el período 2021-2023, incorporando mejoras en la plataforma digital relacionadas a las ventas online.

En abril del año 2020 la facturación por venta online aumento 84% en relación con el promedio que se registró en el primer trimestre del año, de acuerdo a los datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Infobae (2020).

- Aumentar en 20 % cartera de clientes en plazo de 3 años, introduciendo un sistema en plataforma digital para diferenciar productos y servicios en relación de la competencia.



Innovar la plataforma adaptarla a los nuevos cambios, comparar los diferentes beneficios, resaltar la diferencia para captar nuevos cliente y así aumentar los ingresos de la empresa.

- Fidelizar el 60% de clientes en el plazo del año 2021 diciembre 2023.

En una encuesta llevada a cabo por KPMG con la participaron de más de 18 mil clientes en más de 20 países, se registró que 75 % de los encuestados sostienen que un buen programa de fidelización puede llevar a que ellos cambien de marca o empresa.

- Disminuir errores en un 35% en el área de marketing durante los años 2021 y 2023.

*Alcance:*

Geográfico: El presente plan de implementación tiene un alcance para la República Argentina.

Temporal: El plazo comprendido para realizar la planificación estratégica es entre el año 2021-2023.

Contenido: Aplica a toda Tarjeta Naranja, las áreas más comprometidas son, ventas, capacitación personal, marketing, innovaciones tecnológicas y finanzas.

*Plan de acción*

Incrementar las ventas un 20% con respecto al año 2020 en el período 2021-2023, incorporando mejoras en la plataforma digital relacionadas a las ventas online.

Definir la estrategia de diferenciación que se desarrollara.

Comparar las diferentes licencias y comprar las licencias para incorporar en la página web.

Mejorar la estrategia en marketing digital para ofrecer los nuevos servicios y productos en un lapso de 2 meses.

Diseño de estrategias de promociones, se defines los medios a utilizar.

Control: se determina el control sobre las innovaciones, resultados obtenidos, periodo de control, como se realizarían las correcciones si hay errores, determinar personal a cargo.

Tabla 1: plan de acción objetivo 1

Descripción	Tiempo		Recursos	Recursos económicos
	Inicio	Fin		
Definir la estrategia de diferenciación comercial que se desarrollara	ene-22	feb-22	Administrador	\$ 130.000
comparar y seleccionar proveedor	mar-22	abr-22	Area de compras	\$90000
Comprar las licencias para incorporar	abr-22	may-22	Area de compras	\$5.446.480
definir estrategias de marketing digital	jun-22	jul-22	Asesor marketing	\$ 180000
Definir publicidad y realizarla	ago-22	dic-24	Asesor marketing	\$ 600.000
Delinear las capacitaciones del personal	ago-22	dic-24	RRHH	\$ 150.000
Control	ago-22	ago-23	Administrador	\$950000

*Elaboración propia.*

Aumentar en 20 % cartera de clientes en plazo de 3 años, introduciendo un sistema en plataforma digital para diferenciar productos y servicios en relación de la competencia.

Analizar la mejora de la plataforma e-commerce que se realizará con el objetivo de brindar una comparación a la hora de elegir un producto, mostrar una tabla que brinde las diferencias entre ellos comisiones, tasas, beneficios ofrecidos por la empresa comparando con la competencia, así lograr mejorar nuestros productos, dar a conocer los mismos y lograr aumentar las ventas.

Tabla 2: plan de acción objetivo 2

Descripción	Tiempo		Recursos	Recursos económicos
	Inicio	Fin		
Definir la estrategia	ene-22	feb-22	Administrador	\$ 130.000
Comprar las licencias para incorporar	mar-22	abr-22	Area de compras	\$3.599.480
definir estrategias de marketing digital	may-22	jun-22	Asesor marketing	\$ 180000
Definir publicidad y realizarla	jul-22	dic-24	Asesor marketing	\$ 700.000
Delinear las capacitaciones del personal	ago-22	dic-24	RRHH	\$ 150.000
Control	ago-22	ago-23	Administrador	\$950000

*Elaboración propia.*

Fidelizar el 60% de clientes en el plazo del año 2021 diciembre 2023

Para realizar el objetivo específico 3, primero se realiza un análisis de los segmentos donde la empresa quiere adquirir nuevos clientes, luego se diseña la estrategia que se implementara, a raíz de lo analizado en el mercado se desarrolla el programa de fidelización de clientes, en el cual se realizara de acuerdo a los segmentos promociones, determinar nuevos comercios amigos, se llevara a cabo un de puntos para aumentar la fidelización de clientes, luego de todo lo nuevo implementado realizar un control constante de acuerdo a los segmentos, si es necesario se realizaran los cambios necesarios, se realizará todo los cambios en la plataforma por un programador.

Luego realizar todos los cambios, lo siguiente es analizar y definir la campaña publicitaria que se llevara a cabo, y se selecciona los medios más en la actualidad y también se realizara por medio de las redes sociales.

Tabla 3: plan de acción objetivo 3

Descripción	Tiempo		Recursos	Recursos económicos
	Inicio	Fin		
Estudio de mercado	ene-22	feb-22	Administrador	\$ 130.000
determinar estrategia	mar-22	abr-22	Administrador	\$200000
Analizar y desarrollar programa	may-22	jun-22	Asesor marketing	\$ 800000
Desarrollar cambios plataforma	jul-22	dic-24	Programador	\$ 2000000
Capacitaciones del personal	ago-22	dic-24	RRHH	\$ 150.000
Control	ago-22	ago-23	Administrador	\$950000

Elaboración propia.

Diseñar una dirección de marketing independiente que contribuya a disminuir errores en un 35% durante los años 2021 y 2023.

Se realizará el área de marketing independiente de la comercialización para independizar esta área de la comercialización, hacer foco en las estrategias a aplicar, con el objetivo de aplicar todo lo relacionado a esta área de manera eficiente. Poder

hacer más foco en las distintas estrategias a aplicar y trabajar de forma más eficiente. Para realizar este objetivo es necesario desarrollar una posición de director de marketing en el comité directivo. El objetivo es lograr disminuir los errores y mejorar la comunicación externa de la empresa.

Se define la responsabilidad del nuevo director por parte del comité directivo de la empresa.

Se procede a la selección del candidato: publicación de la descripción del puesto, realizar las entrevistas y selección del candidato.

Se define los honorarios del profesional según los valores de mercado.

Se realizará capacitación y definición de objetivos a llevar adelante.

Se procede a la implementación y control.

Tabla 4: plan de acción objetivo 4

Descripción	Tiempo		Recursos	Recursos económicos
	Inicio	Fin		
Definir rol del nuevo director	ene-22	feb-22	Dirección	\$ 180.000
Busqueda y selección del candidato	mar-22	abr-22	Administrador	\$200000
Honorarios	may-22	dic-24	Asesor marketing	\$ 1900000
Capacitaciones	jul-22	sep-22	RRHH	\$ 380.000
Control	oct-22	oct-23	Administrador	1500000

Elaboración propia.

*Presupuestos:*

Para analizar los planes de acción se realizan los presupuestos anuales de casa uno. Se proyectaron los presupuestos en un plazo de 3 años, donde se registró la inversión total por cada plan anual. Los datos o presupuestos de los cambios necesarios fueron extraídos de internet y referentes relacionado a los cambios que se necesitan, programadores, administradores.

Después realizar el Flujo de Fondos se obtuvo un VAN \$ 34, 351,500.74, TIR 76%, estos indicadores demuestran que los cambios son rentables para la empresa. Se obtuvo un ROI 39 %, se logró el aumento de la rentabilidad en un 27%.

Tabla 5: Presupuesto

Plan 1	2022	2023	2024
Definir la estrategia de diferenciación comercial que se desarrollara	\$ 130.000		
	\$90000		
comparar y seleccionar proveedor	\$5.446.480		
Comprar las licencias para incorporar	\$ 180000		
definir estrategias de marketing digital	\$ 600.000		
Definir publicidad y realizarla	2700000		
Delinear las capacitaciones del personal	900000		
Control	\$950000		
<b>Total</b>	<b>316666.667</b>	<b>316666.667</b>	<b>316666.667</b>
Plan 2			
Definir la estrategia	\$ 130.000		
Comprar las licencias para incorporar	\$3.599.480		
definir estrategias de marketing digital	\$ 180000		
Definir publicidad y realizarla	233333.333	233333.333	233333.333
Delinear las capacitaciones del personal	900000	1800000	1800000
Control	316666.667	316666.667	316666.667
<b>Total</b>	<b>1450000</b>	<b>2350000</b>	<b>2350000</b>
Plan 3			
Estudio de mercado	\$ 130.000		
determinar estrategia	\$200000		
Analizar y desarrollar programa	\$ 800000		
Desarrollar cambios plataforma	\$ 2000000		
Capacitaciones del personal	600000		
Control	316666.667	316666.667	316666.667
<b>Total</b>	<b>916666.667</b>	<b>316666.667</b>	<b>316666.667</b>
Plan 4			
Definir rol del nuevo director	\$ 180000		
Busqueda y selección del candidato	\$200000		
Honorarios	633333.333	633333.333	633333.333
Control	316666.667	316666.667	316666.667
<b>Total</b>	<b>950000</b>	<b>950000</b>	<b>950000</b>
Total	3633333.33	3933333.33	3933333.33

*Elaboración propia*



Tabla 8: ROI

<b>ROI</b>	
Beneficios	\$ 19,696,896.93
Costos	\$ -14,149,999.01
<b>ROI</b>	<b>39%</b>

Elaboración propia

## **Conclusiones y recomendaciones.**

Al cierre del presente reporte de caso, se pudo demostrar a través de los análisis realizados a la Empresa Naranja S.A., que es una empresa conocida que está posicionada en el mercado. Algunos de los inconvenientes detectados en este caso es la pérdida de rentabilidad como consecuencia de falta de actualizaciones digitales o mejoras en las plataformas, soluciones de los problemas encontrados en las plataformas, aumento de la cantidad de morosos y las elevadas tasas de interés comparadas con la competencia, se observan errores en Marketing y aumento de los reclamos en las redes sociales, son algunas de las causas que afectan su crecimiento y perjudican la imagen de la empresa.

Con el objetivo de incrementar la rentabilidad, a un 25% para el periodo 2024, se realizó la propuesta de la mejora estableciendo el objetivo general que remite a aumentar la rentabilidad y los objetivos específicos que ayudan a cumplir con el objetivo mencionado. Los objetivos planteados ayudan a mejorar o solucionar algunos de los problemas mencionados en el diagnóstico de la empresa.

La propuesta tiene como objetivo aumentar la rentabilidad a través del aumento de las ventas mejorando las plataformas digitales, que permita también aumentar la cartera de cliente y la fidelización de clientes. También se establece un objetivo específico para disminuir errores en el área de Marketing.

Para alcanzar los objetivos propuestos la empresa debe desarrollar los planes establecidos, mejorar continuamente las capacitaciones, innovaciones y atención al cliente.

A través de los indicadores financieros obtenidos después de desarrollar el flujo de caja se demostró que la propuesta es viable llevar adelante, se recupera la inversión y la empresa aumenta su rentabilidad.

En el actual reporte de caso no se planteó desarrollar cambios para disminuir la cantidad de morosos, mejorar la comunicación interna de la empresa, mejorar las promociones que ofrece como las financiaciones en todas las provincias relacionado con la competencia, la empresa podría aplicar fondo de inversión como manera de financiarse y así mejorar los planes de financiación a brindar, incorporar criptomonedas como forma de pagos, también la empresa puede implementar un cuadro de mando integral(CMI), estableciendo los objetivos e indicadores para cada



perspectiva vinculada a la estrategia, misión y visión de la empresa así como los cambios necesarios para poder potenciar la ventaja competitiva de la misma.

La empresa siempre tiene que estar a la vanguardia de las innovaciones tecnológicas, adaptarlas a los requerimientos de los clientes, facilitar siempre las operaciones de consultas, soluciones a sus problemas, formas de pagos, así aumentar la fidelización de los clientes.

## Bibliografía

Best, R. (2007). Marketing Estratégico. Pearson educación.

Chiavenato (2011). Planeación estratégica (fundamentos y aplicaciones).

Porter, M. (1994). Ventaja Competitiva, creación de sostenimiento de un desempeño superior. CECSA.

Robbins y Coulter (2005). Administración. Decimosegunda edición. México. Pearson 2014.

Simonato, F. (2009). Marketing de fidelización: estrategias para construir e incrementar la rentabilidad del cliente a largo plazo. Pearson educación.

Slusarczyk Antosz, M., & Morales Merchán, N. H. (2016). Análisis de las estrategias empresariales y de las TIC.

Sainz de Vicuña Ancín, J. (2017). El plan estratégico en la práctica. ESIC

(Argentina, 2021). *COVID-19 - Tarjetas de crédito – Refinanciación*.

Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/covid-19-tarjetas-de-credito-refinanciacion>

Tarjeta Naranja (2019) Recuperado de

<https://siglo21.instructure.com/courses/13175/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2>

Reporte se Sustentabilidad (2021) Recuperados de

[https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25byinna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja\\_-\\_Reporte\\_de\\_Sustentabilidad\\_2019.pdf](https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25byinna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja_-_Reporte_de_Sustentabilidad_2019.pdf)

Tarjeta Naranja (2019) Recuperado de

<https://siglo21.instructure.com/courses/13175/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2>

Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.

Banco Santander Argentina (2019). Recuperado de

<https://www.santander.com/content/dam/santander->

[com/es/documentos/actualidad/2019/NO-2019-10-16-QueremosAyudarte%20Santander%20Argentina%20presenta%20su%20nueva%20campa%C3%B1a%20institucional-%20es.pdf](https://www.argentina.gob.ar/documentos/actualidad/2019/NO-2019-10-16-QueremosAyudarte%20Santander%20Argentina%20presenta%20su%20nueva%20campa%C3%B1a%20institucional-%20es.pdf)

Elecciones Legislativas (2021). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/elecciones>.

Tarjeta de Crédito. Ley 25.065 (1998). Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/55000-59999/55556/texact.htm>

La deuda de tarjeta de crédito durante la pandemia del coronavirus: opciones de alivio y consejos para manejarla (2020). Recuperado de <https://www.consumerfinance.gov/about-us/blog/tarjeta-de-credito-y-coronavirus-opciones-de-alivio/>

AGENCIA EFE (2021) *Desempleo en Argentina bajó a 10,2%, pero hay menos empleo que en prepandemia*. Recuperado de <https://www.efe.com/efe/america/economia/desempleo-en-argentina-bajo-a-10-2-pero-hay-menos-empleo-que-prepandemia/20000011-4570865>

BBC NEWS (2019). *Qué tan segura es la tecnología "contactless" de las tarjetas de crédito y cuán extendida está en Latinoamérica*. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-48557919>

(Cronista, 2020). *Coronavirus: el Gobierno decretó la cuarentena total en la Argentina*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/economia-politica/Coronavirus-el-Gobierno-decreto-la-cuarentena-total-en-la-Argentina-20200319-0082.html>

Ver Anexo 2. POLITICA AMBIENTAL NACIONAL. Ley 25.675 (2002). Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/75000-79999/79980/norma.htm>

AFIP. (2021) *Constancia de Inscripción-Opción Monotributo*. Recuperado de <https://seti.afip.gob.ar/padron-puc-constancia-internet/ConsultaConstanciaAction.do>

(El economista, 2021). *La inflación de julio se ubicó 3% mensual y el acumulado superó la meta del Gobierno para 2021*. Recuperado de <https://eleconomista.com.ar/economia/la-inflacion-julio-ubico-3-mensual-acumulado-supero-meta-gobierno-2021-n45471>

(Infobae, 2021). *A cuánto llegará el dólar a fin de año: el preocupante pronóstico de bancos y consultoras*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/2020/05/21/a-cuanto-llegara-el-dolar-a-fin-de-ano-el-preocupante-pronostico-de-bancos-y-consultoras/>

(Cronista, 2021). *Tarjetas de crédito: por la nueva cuarentena, los consumos cayeron 30%*. Recuperado de: <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/tarjeta-de-credito-por-la-cuarentena-cayeron-30-los-consumos/>

(El economista, 2021). *La facturación por comercio electrónico creció 124% en Argentina durante 2020*. Recuperada de <https://eleconomista.com.ar/negocios/la-facturacion-comercio-electronico-crecio-124-argentina-durante-2020-n41557>

ADEN (2020) ¿Cómo las nuevas tecnologías están impactando en el sector financiero? Recuperado de: <https://www.aden.org/business-magazine/las-nuevas-tecnologias-estan-impactando-sector-financiero/#:~:text=El%20poder%20automatizar%20procesos%20repetitivos,aumento%20de%20las%20ventajas%20competitivas>

Ley 25.065 (1998). Recuperado de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/55000-59999/55556/texact.htm>

IProUP (2020). *e-Commerce, el gran boom de 2020: por qué la pandemia impulsó como nunca a este mercado*. Recuperado de <https://www.iproup.com/economia-digital/15913-ecommerce-cuanto-crecio-en-argentina-durante-la-pandemia>

Infobae (2020). *Comercio electrónico en la cuarentena: la venta online creció un 84% pero los envíos demoran hasta 10 días*. Recuperado de

<https://www.infobae.com/economia/2020/05/26/comercio-electronico-en-la-cuarentena-la-venta-online-crecio-un-84-pero-los-envios-demoran-hasta-10-dias/>

Noguera, Á., Barbosa, D., & Castro, G. (2014). *Estrategia organizacional: una propuesta de estudio*. Recuperado de: [Estrategia organizacional: una propuesta de estudio \(urosario.edu.co\)](#)

(Sobre gerencia y empresa, 2020). El Éxito Estratégico Según Ansoff. Recuperado de: <https://sobregerenciayempresa.blogspot.com/2014/10/el-exito-estrategico-segun-ansoffff.html>

Anexo 1: **TARJETAS DE CREDITO. Ley 25.065**

CAPITULO VII

De los intereses aplicables al titular

**ARTICULO 16.** — Interés compensatorio o financiero. El límite de los intereses compensatorios o financieros que el emisor aplique al titular no podrá superar en más del veinticinco por ciento (25%) a la tasa que el emisor aplique a las operaciones de préstamos personales en moneda corriente para clientes.

En caso de emisores no bancarios el límite de los intereses compensatorios o financieros aplicados al titular no podrá superar en más del veinticinco por ciento (25%) al promedio de tasas del sistema para operaciones de préstamos personales publicados del día uno al cinco (1 al 5) de cada mes por el Banco Central de la República Argentina.

La entidad emisora deberá obligatoriamente exhibir al público en todos los locales la tasa de financiación aplicada al sistema de Tarjeta de Crédito.

*(Nota Infoleg: Primer y Segundo párrafo observados por art. 5° del [Decreto N° 15/99](#) B.O. 14/1/99, pero confirmados por Mensaje del Senado de fecha 1/9/99 B.O. 24/9/99).*

**ARTICULO 17.** — Sanciones. El Banco Central de la República Argentina sancionará a las entidades que no cumplan con la obligación de informar o, en su caso, no observen las disposiciones relativas al nivel de las tasas a aplicar de acuerdo con lo establecido por la Carta Orgánica del Banco Central.

**ARTICULO 18.** — Interés punitivo. El límite de los intereses punitivos que el emisor aplique al titular no podrá superar en más del cincuenta por ciento (50%) a la efectivamente aplicada por la institución financiera o bancaria emisora en concepto de interés compensatorio o financiero.

Independientemente de lo dispuesto por las leyes de fondo, los intereses punitivos no serán capitalizables.

*(Nota Infoleg: Primer párrafo observado por art. 6° del [Decreto N° 15/99](#) B.O. 14/1/99, pero confirmado por Mensaje del Senado de fecha 1/9/99 B.O. 24/9/99).*

**ARTICULO 19.** — Imprudencia. No procederá la aplicación de intereses punitivos si se hubieran efectuado los pagos mínimos indicados en el resumen en la fecha correspondiente.

#### CAPITULO VIII

##### Del cómputo de los intereses

**ARTICULO 20.** — Compensatorios o financieros. Los intereses compensatorios o financieros se computarán:

a) Sobre los saldos financiados entre la fecha de vencimiento del resumen mensual actual y la del primer resumen mensual anterior donde surgiera el saldo adeudado.

b) Entre la fecha de la extracción dineraria y la fecha de vencimiento del pago del resumen mensual.

c) Desde las fechas pactadas para la cancelación total o parcial del crédito hasta el efectivo pago.

d) Desde el vencimiento hasta el pago cuando se operasen reclamos, no aceptados o justificados por la emisora y consentidos por el titular.

*(Nota Infoleg: Artículo observado por art. 7° del [Decreto N° 15/99](#) B.O. 14/1/99, pero confirmado por Mensaje del Senado de fecha 1/9/99 B.O. 24/9/99).*

**ARTICULO 21.** — Punitivos. Procederán cuando no se abone el pago mínimo del resumen y sobre el monto exigible.

#### Anexo 2. POLITICA AMBIENTAL NACIONAL. Ley 25.675

##### LEY GENERAL DEL AMBIENTE

##### Bien jurídicamente protegido

**ARTICULO 2°** — La política ambiental nacional deberá cumplir los siguientes objetivos:

a) Asegurar la preservación, conservación, recuperación y mejoramiento de la calidad de los recursos ambientales, tanto naturales como culturales, en la realización de las diferentes actividades antrópicas;

b) Promover el mejoramiento de la calidad de vida de las generaciones presentes y futuras, en forma prioritaria;

c) Fomentar la participación social en los procesos de toma de decisión;

d) Promover el uso racional y sustentable de los recursos naturales;

e) Mantener el equilibrio y dinámica de los sistemas ecológicos;

f) Asegurar la conservación de la diversidad biológica;

g) Prevenir los efectos nocivos o peligrosos que las actividades antrópicas generan sobre el ambiente para posibilitar la sustentabilidad ecológica, económica y social del desarrollo;

h) Promover cambios en los valores y conductas sociales que posibiliten el desarrollo sustentable, a través de una educación ambiental, tanto en el sistema formal como en el no formal;

i) Organizar e integrar la información ambiental y asegurar el libre acceso de la población a la misma;

j) Establecer un sistema federal de coordinación interjurisdiccional, para la implementación de políticas ambientales de escala nacional y regional

k) Establecer procedimientos y mecanismos adecuados para la minimización de riesgos ambientales, para la prevención y mitigación de emergencias ambientales y para la recomposición de los daños causados por la contaminación ambiental.



