



Trabajo final de graduación

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

Alumno: Ciucio Princesa Claribel

DNI: 40509481

Legajo: VADM20881

Tutor: VITTAR, CARLOS

Carrera: Lic. En Administración

## Resumen

El presente reporte de caso se llevó a analizar la empresa Tarjeta Naranja S.A., con el objetivo de realizar una planificación estratégica para mejorar la rentabilidad a través de la fidelización de clientes.

El análisis de la industria se observó que el mercado financiero de tarjetas de crédito es altamente competitivo y, se observó el avance de la digitalización de los medios de pago.

La propuesta de mejorar es fidelizar clientes con la aplicación de análisis de los perfiles de clientes incorporando técnicas de machine.

Capacitar al personal de ventas para convencer la utilidad continua de las tarjetas de crédito y saber sus beneficios.

Como resultado se logró una rentabilidad del 20% a través del foco en el área de marketing y ventas en los clientes realizando innovación en la adopción de nuevos programas de fidelización y medios de comunicación.

A través de la información recolectada, la empresa Tarjeta Naranja S.A. podrá poner en práctica los planes de acción necesarios para lograr una ventaja competitiva.

Palabras clave: Planificación- Estrategia – Rentabilidad -Fidelización - Marketing

## **Abstract**

This case report was analyzed by the company Tarjeta Naranja S.A., in order to carry out strategic planning to improve profitability through customer loyalty.

The analysis of the industry observed that the financial market for credit cards is highly competitive and the advancement of the digitalization of payment methods was observed.

The proposal to improve is to retain customers with the application of analysis of customer profiles incorporating machine techniques.

Train sales personnel to convince the continued usefulness of credit cards and know their benefits.

As a result, a profitability of 20% was achieved through the focus in the area of marketing and sales on customers, making innovation in the adoption of new loyalty programs and communication media.

Through the information collected, the company Tarjeta Naranja S.A. you will be able to put into practice the action plans necessary to achieve a competitive advantage.

## Índice

Resumen	2
Abstract	3
INTRODUCCION	5
HISTORIA	6
<i>Análisis de situación</i>	9
<i>Análisis macro entorno</i>	9
<i>Análisis Microentorno</i>	11
<i>Cadena de valor</i>	13
<i>FODA</i>	17
<i>Matriz BCG (Boston Consulting Group)</i>	18
Marco Teórico	20
Diagnóstico y discusión	24
Objetivo general	25
Objetivo Especifico	25
<i>Plan de acción</i>	26
<i>Presupuesto</i>	29
Conclusión	32
Recomendaciones:	33

## INTRODUCCION

En el presente reporte de caso se realizara un análisis de 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.

las debilidades que presenta la empresa como son la perdidas de clientes, el aumento de alta cantidad de morosos, debido a el de desempleo que hubo en el último año alcanzando el 1,1% en el cuarto trimestre de 2020, cuando en igual trimestre de 2019 representaban el 0,8%, tasas de interés altas comparadas con la competencia, como por ejemplo mercado pago (mercado-crédito), que utilizan una financiación en 1, 3, 6, 9, 12 que tienen un interés que arrancan en 29% y pueden llegar al 55%, dependiendo del perfil del cliente, aunque el promedio es 40%, similar al de la financiación con tarjetas de crédito. En cuanto a naranja tienen una financiación en 2, 3, 6, 9, 12 y 18 Cuotas: Costo Financiero Total con IVA (CFT TEA) 119,80%, Costo Financiero Total con IVA (CFT TNA) 81,40%, Tasa de Interés Nominal Anual (TNA) 67,27%, Tasa de Interés Efectiva Anual 92,42% (TEA).

Debido a la pandemia mundial, o mejor dicho a la cuarentena obligatoria, durante el mes de marzo la compañía registró un crecimiento del 65% en el uso y las visitas a la web pública [www.naranja.com](http://www.naranja.com). Las mayores búsquedas de información se dieron en los rubros “resumen de cuenta” y “promociones vigentes en comercios”. Se generaron 10 mil nuevos usuarios por día que eligieron los canales digitales de autogestión (App Naranja y Naranja Online) para realizar sus operaciones. Las gestiones que más crecieron fueron pagos, recargas de crédito y planes de financiación. Se alcanzó un incremento del 100% en la cantidad de accesos de comercios amigos a la plataforma de autogestión.(Evolucion digital y experiencia al cliente, pag5)

## HISTORIA

El inicio de la historia épica ya es conocida, pero vale la síntesis en un párrafo: Ruda y Asrin, amigos desde los siete años en Córdoba, se recibieron de profesores de educación física y un día decidieron abrir una tienda deportiva: años más tarde, darían créditos, para luego convertirse en los mayores emisores de tarjetas del país, los compraría el Banco Galicia e iniciarían la transformación fintech. Alejandro Asrin pasó de ser testigo, extra y actor secundario a tener un rol protagónico. Todo comienza cuando los dos amigos viajaron a Buenos Aires sólo con un pasaje de tren en el bolsillo. Una vez ahí arregló para empezar a vender aparatos, elementos y libros de gimnasia en su ciudad. Al siguiente viaje, la suerte le volvió a hacer un guiño por partida doble. Estaba cambiando una rueda en el Automóvil Club Argentino cuando se cruza con el presidente de Gatic, que en ese entonces era licenciatario de Adidas, Eduardo Bakchellian. Él vio las zapatillas que Ruda había traído de Alemania y exclamó: "¡Qué buenas!" "Sí, lástima que acá no están", retrucó Ruda. "Ahora sí, y las hacemos nosotros", fue la frase que lo dejó helado. Cuando nos cruzamos un domingo y el lunes a la mañana me junté con él en su oficina. Fuimos los primeros clientes del interior del país de Adidas -rememora-. Eso fue en 1970; empezamos con 12 pares y terminamos en 1995 vendiendo 16.000 por mes. Llegamos a tener siete sucursales en Córdoba de la casa de deportes Salto 96." Siempre tuvo en mente ir por más. Por eso lamenta que ahora el país esté aislado y le impida tener más sucursales de Tarjeta Naranja. "En el resto de las cosas, podríamos crecer mucho más rápidamente y generar más usuarios -se lamenta-; pero mientras no podamos conseguir dinero a tasas razonables para ofrecer financiación a la gente estamos frenados."

La aparición formal de la tarjeta de crédito Tarjeta Naranja se dio en 1985, pero el gran salto se produjo en 1995 cuando se asociaron con Banco Galicia. "Ya veníamos creciendo mucho, pero el Galicia empieza a prestarnos dinero fresco a tasas mejores que las de mercado. Hasta ahí, nos fondeábamos con bancos de acá, como el Banco de Córdoba, el Suquía y el Israelita". Llegó un momento en que ya no podían con los dos negocios a la vez. Fue entonces cuando, en 1997, venden Salto 96 a Dexter y se quedan sólo con Tarjeta Naranja. Con esa marca comenzaron a copar primero el interior de Córdoba, después el norte del país, más tarde el sur y luego la provincia de Buenos Aires. Una vez afirmados, pusieron un pie en la ciudad

autónoma de Buenos Aires. Lejos ya de aquel joven profesor de educación física, sentado en uno de los cómodos sillones que tiene una de las salas de reunión en la nueva "Casa Naranja", Ruda exuda optimismo. "En Buenos Aires vamos a ser la tarjeta número uno. Ya lo somos en todo el norte y todo el sur. Hay un pequeño dato: en Visa emitimos mensualmente más tarjetas de crédito que todos los bancos juntos. Me voy a convertir en el señor tarjeta", se entusiasma. El inicio de la historia épica ya es conocida, pero vale la síntesis en un párrafo: Ruda y Asrin, amigos desde los siete años en Córdoba, se recibieron de profesores de educación física y un día decidieron abrir una tienda deportiva: años más tarde, darían créditos, para luego convertirse en los mayores emisores de tarjetas del país, los compararía el Banco Galicia e iniciarían la transformación fintech. Alejandro Asrin pasó de ser testigo, extra y actor secundario a tener un rol protagónico.

La aparición formal de la tarjeta de crédito Tarjeta Naranja se dio en 1985, pero el gran salto se produjo en 1995 cuando se asociaron con Banco Galicia. "Ya veníamos creciendo mucho, pero el Galicia empieza a prestarnos dinero fresco a tasas mejores que las de mercado. Hasta ahí, nos fondeábamos con bancos de acá, como el Banco de Córdoba, el Sequía y el Israelita". (Fuente: La nación-2015)

Hoy podemos decir que Naranja es líder principal en el mercado financiero ofreciendo tarjetas de crédito en toda la argentina "con más de 202 sucursales, entre las que se encuentran 154 sucursales ,22 MUN (mini unidades de negocios), 20 receptorías, 4 estándares o mini locales en paseo comerciales y 2 locales para operaciones virtuales" naranja al 31 de diciembre de 2019 tiene mas de 3257257 cuentas habilitadas. Considerando a los poseedores de plástico adicionales, la empresa cuanta con 4605250. Si sumamos todas las marcas administradas, en total las tarjetas habilitadas es de 8559157 (Naranja, 2019)

Debemos destacar su Misión, Visión, Propósito y sus Valores:

**MISION** Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología, brindando servicios financieros orientados al consumo con calidez calidad a través de un equipo de colaboradores capaces.

VISION Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por Colaboradores, clientes y comunidad en general.

PROPOSITO Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona

VALORES: Alegría del Trabajo Queremos que las personas se sientan felices en su puesto y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva.

Puertas Abiertas En Naranja siempre encontráis a alguien dispuesto a escuchar y a construir con vos algo nuevo.

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.

Pirámide Invertida Toda la empresa está puesta al servicio de nuestros clientes, que son el presente y el futuro de Naranja. Trabajamos en equipo complementándonos en la experiencia, responsabilidad y formación. (Naranja, 2019, <https://bit.ly/3h9ufBO>)

Dentro de las principales causas se detecta no se usa eficientemente el avance de la tecnología, la perdida reiterada de clientes en el último tiempo

(Naranja, (2018). Reporte de sustentabilidad 2018.)



## ***Análisis de situación***

### *Análisis macro entorno*

El presente reporte se realizara un análisis de la empresa Tarjeta Naranja S.A. Podemos llegar a ver que su macro entornó. las debilidades que presenta la empresa como son la perdidas de clientes, el aumento de alta cantidad de morosos, debido a el de desempleo que hubo en el último año alcanzando el 1,1% en el cuarto trimestre de 2020, cuando en igual trimestre de 2019 representaban el 0,8%, tasas de interés altas comparadas con la competencia, como por ejemplo mercado pago (mercado-crédito), que utilizan una financiación en 1, 3, 6, 9, 12 que tienen un interés que arrancan en 29% y pueden llegar al 55%, dependiendo del perfil del cliente, aunque el promedio es 40%, similar al de la financiación con tarjetas de crédito.

Tecnológico; Incluye los progresos científicos y tecnológicos. Este sector financiero de tarjetas de crédito utiliza en gran medida y con resultados positivos los recursos de internet. Poseen tiendas virtual, en donde se ofrecen beneficios, de los comercios adheridos, y también se puede realizar compras onile. Otros que se emplean son las redes sociales, ya que estas sirven para informar sobre de las novedades que surgen y también se hace publicidad de la empresa, ya que las redes alcanzan a gran cantidad de personas. Logrando así atraer nuevos clientes. La empresa de tarjetas de crédito comenzó la implementación de IBM Power System, lo cual ha logrado que la compañía ahorre tiempo y dinero gracias a la detección anticipada y con mayor precisión de fraude, la identificación de los riesgos de crédito e incumplimiento de pagos. (Transformación digital Finanzas 4.0)

Económico: En este punto podemos analizar toda la sección económica de la argentina, teniendo encuentra que nuestro país no pasa por una situación agradable, debido a la inflación actualmente y otros aspectos como la pandemia mundial o conocida también como covid-19.

Por un lado afecta negativamente a tarjeta naranja, debido a que los trabajadores cuentan con menos poder adquisitivo, pero, por otro lado, puede resultarle favorable a la empresa, ya que la gente elige y les es conveniente comprar en cuotas.

Por otro lado las tasa de desempleo juegan un papel muy importante para este sector financiero, ya que si es alta, las tarjetas de créditos se ven afectadas de forma negativa aumentando la tasa de morosidad de sus clientes, y a su vez, aumenta el número de bajas de tarjetas. Las tasas de desempleo que hubo en el último año alcanzando el 1,1% en el cuarto trimestre de 2020, cuando en igual trimestre de 2019 representaban el 0,8%, tasas de interés altas comparadas con la competencia (Informe técnico Vol.5 N°52)

Según datos de marzo, del INDEC, la inflación del 2019 fue de 53,8%, el valor más alto en casi 30 años. Después de un 2018 con un nivel de precios que rozó el 50%, el año pasado finalmente cerró en el valor más alto de los últimos 28 años. (Indec, 2020). De acuerdo a los informes del INDEC, publicados en el diario Nación del 14 de Mayo de 2020, la inflación fue de 1,5% en abril y acumula 45,6% en doce meses. (La Nación, 2020)

**POLITICA:** Todas aquellas restricciones que en el último año impuso el banco central a las entidades financieras y tarjetas de crédito, provocando la disminución de la rentabilidad a las empresas que operan en estos mercados. Entre estas restricciones, encontramos los límites que se impusieron en las tasas de intereses punitivos y compensatorios para los clientes, como así también los cargos por mora, limite en la tasa de interés por los adelantos en efectivo y justificaciones del importe cargado como gastos de mantenimiento de las cuentas.

**SOCIOCUTURAL:** Las tarjetas de crédito en estos dos años de pandemia han servido para efectos positivo en la sociedad brindándonos ayudando a todos los compueblanos a poder adquirir nuevos servicios o productos, como bien dicen “se la utiliza mayormente para compra de mercaderías, seguidas por compras por internet y gastos a fines al turismo o combustible”. Debemos tener en cuenta que tarjeta de crédito son utilizadas en diferentes segmentos de demográficos, socioeconómicos, etc. (Informe banco galicia)

### *Análisis Micro entorno*

#### *1. Rivalidad entre empresas del sector*

Las grandes empresas del sector financieros están compitiendo en un sector muy alto con grandes rivalidades debido a que tenemos varias tarjetas de crédito de diferentes bancos, que la mayoría ofrecen los mismos servicios cambiando algún servicio en especial desde las cantidades de cuotas hasta los interés. De esta forma decimos que este sector tiene mucha competencia con mucho potencial.

#### *2. Entrada potencial de nuevos competidores*

Las barreras de entradas son altas ya que se necesita una gran cantidad de capital inicial y de forma sumamente liquida. Otra barrera, es el posicionamiento en el mercado. Los negocios que decidan operar con una tarjeta de crédito exigen un grado de confianza alto para asegurarse de que podrán cobrar en forma y tiempo. También es necesario desarrollar una gran estructura de ventas para llegar a tener un volumen de clientes, y así, poder lograr un nivel de rentabilidad aceptable. Finalmente el know how acerca del funcionamiento interno de una tarjeta de crédito quizás sea lo más difícil de conseguir, hay que lograr articular una gran cantidad de factores conocer: ventas y marketing seguridad sobre el cobro de los clientes, seguridad interna, bienestar financiero.

Si queremos analizar las barreras de salida a la hora de dejar el mundo financiero (tarjetas de crédito) podemos decir que estas barreras también son altas debido a que una vez decidido el cierre de dicho servicio debemos cancelar las deudas a los negocios.

#### *3. Poder de negociación de los clientes*

Debemos tener en cuenta que hoy en día existen varias alternativas con bajos costos, que los clientes pueden elegir, es decir, entonces el poder lo tendrían ellos a la hora de decidir con qué servicio de tarjetas de crédito quisieran utilizar o mejor dicho para que quisieran adquirir la misma. Si analizamos las miles de tarjetas de créditos que hay la lista sería larga pero debemos tener en cuenta que el cliente siempre elige a su conveniencia y su poder de adquisición.

“El poder de negociación de los clientes fuerza a la baja de precios y a un aumento de calidad en los servicios, haciendo que los competidores aumenten su nivel de rivalidad”. (Porter, 2000)

#### *4. Poder de negociación de los proveedores*

Los proveedores del sistema de tarjetas de crédito son aquellas que proporcionan los plásticos y blandas magnéticas, y por otro lado, los cajeros y la empresa que entrega la tarjeta, en el este caso, es OCA o ANDREANI.

Estos no poseen un gran poder de negociación ya que la empresa al estar en el sector servicios no depende de materias primas especiales o procesos que los realice un solo proveedor. El insumo que estas empresas proporciona es muy importante, pero al no estar concentradas y ser varias, los oferentes poseen poco poder de negociación, siendo esto una venta para la empresa que participa en el sector. Proveedores de insumos por ejemplo para las sucursales y de soporte visa, master

#### *5. Amenaza de productos sustitutos*

Para cerrar el análisis de las fuerzas que influyen en el nivel de competencia de la industria, es importante identificar la posición de los productos sustitutos. Un producto sustituto es aquel que puede desempeñar la misma función que otro ya existente en el mercado.

La empresa considera como un sustituto de su producto principal a todas las líneas de crédito para consumo de baja tasa. Hoy en día con las altas tasas que operan en el mercado y las restricciones que existe al crédito, debido a esto la falta de confiabilidad de los inversores tanto grandes como pequeños para tomar deudas, los sustitutos quedan en stand by pero sin pensar a futuro una vez que se recupera la confiabilidad y con ello una baja en la tasa de interés. Hay más sustitutos como por ejemplo las tarjetas prepagas, que se utilizan a menores con autorización de los padres.

## *Cadena de valor*

### *Actividades primarias*

Logística interna: Naranja crea un valor llamado posesión cuyo objetivo es el de atraer la mayor cantidad de clientes mediante estrategias publicitarias, de servicio, entre otros. Estos servicios se brindan de manera intangible como por ejemplo la buena atención en las sucursales o a la solución de problemas de sus clientes.

Existen los elementos de pre-transacción que es donde se va a establecer el vínculo empresa – cliente donde se establecen los parámetros a seguir en la relación comercial y se da por sentado la entrega del producto y servicio, y luego están los denominados post transacción o reciclaje donde mes a mes se evalúa la relación con el cliente a través de opiniones y encuestas y se establecen parámetros para mejorar tanto el producto o servicio y la atención personalizada.

Operaciones: Con respecto al funcionamiento de la empresa, los interesados pueden optar por acceder a su nueva tarjeta mediante la cumplimentación de un formulario con sus datos, después de haber cumplimentado y después de haber leído y aceptado los términos y condiciones especificados que avala la ley 2.20 - Contrato estándar y En un plazo de 8 horas hábiles, se le notificará que puede ser el nuevo titular de la tarjeta.

Una vez que la tarjeta llega al consumidor, el proceso de activación comienza por su lado y es un proceso inmediato. En caso de extravío del mismo, Naranja desarrolla un trámite muy sencillo en el que el consumidor responsable deberá contactar los canales digitales o un número autorizado para saber que ha tenido un problema y que lo retirará. Al final de las primeras 8 horas, puede volver a iniciar el proceso para obtener una nueva tarjeta, donde recibirá su tarjeta en un tiempo estimado de una semana.

Logística externa: Aquí Naranja hace hincapié en la rapidez en que, una vez completada la solicitud de querer adquirir su tarjeta, se la enviará al cliente dentro de las 96 horas hábiles o 4 días del calendario, teniendo la

posibilidad de que si la persona que la ha solicitado disiente de su decisión, puede cancelarla dentro del tiempo estipulado.

Marketing: En el año 2002 integró a la empresa el área de marketing, donde el objetivo primordial consistía en engrandecer la popularidad de la marca integrando un sistema de comunicación al plan de negocios y a las operaciones, para conservar informados tanto a los clientes de sus beneficios, como al directorio de todo lo que ocurre en el mercado a nivel nacional.

Desde 2005 Naranja ha integrado la formalización de procesos en sus herramientas de trabajo con el principal objetivo de formalizar la organización, optimizar el uso de recursos y lograr la certificación ISO 9001.: 2000.

Se llega a los potenciales clientes o interesados a través de múltiples canales de comunicación, ya sea la página web oficial o publicidades en televisión, y las herramientas digitales de Instagram y Facebook, en cuales se detalla toda la información necesaria que necesita el consumidor para poder despejar toda duda de que disponga y tomar la decisión de elegir a esta entidad financiera como su tarjeta predeterminada.

En el año 2019 se realizó una importante campaña publicitaria con el lanzamiento de la App Naranja X dando un brinco al futuro y haciéndole saber tanto a sus clientes como a toda persona interesada, que la organización se encuentra comprometida con los nuevos negocios digitales.

Servicio post venta: Se implementa un servicio de post venta que se basa en que cada consumidor titular de su tarjeta, recibe mail-s o llamados telefónicos consultándole si está satisfecho con el servicio prestado a través de una encuesta muy breve y que consejos ofrecería para mejorarlo. Además, en cada uno de esos mail-s o llamados notifican las promociones vigentes y dentro de que días se pueden utilizar.

#### *Actividades secundarias*

Infraestructura de la empresa: La infraestructura de la empresa 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 (Alejandro Asrin) y

estará a cargo de Rodrigo Hidalgo, donde además 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 empresa, dando seguimiento a los objetivos de la tarea, presupuestos anuales y la gestión y control de riesgos”. NARANJA (2019)

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

Cabe destacar, que Naranja está en cada una de las provincias argentinas “con 202 sucursales, entre las que se encuentran 154 sucursales, 22 MUN (mini unidades de negocio), 20 receptorías, 4 stands o mini locales en paseos comerciales y 2 locales para operaciones virtuales”.

Gestión de recursos humanos: Naranja promueve ambientes laborales donde las personas se sienten libres para expresarse y ser auténticas, siempre instando a conservar diálogos profesionales y abiertos. Cuentan con distintos perfiles, profesiones, edades y múltiples modos de pensamiento que añaden valor al trabajo multidisciplinario, ágil y de alto rendimiento (Naranja, 2019).

El principal diferenciador está en su cultura, y es por eso que están en una búsqueda constante de personas que puedan sumarse y lograr transmitir esa característica. Buscan perfiles disruptivos, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y una visión exponencial del futuro.

Estas destrezas y competencias se resumen en los cuatro “Comportamientos Naranja”, que buscan que las personas exterioricen y fomenten; “Lidero mi negocio”, “Soy protagonista y motor de nuestro desarrollo”, “Juego en equipo” y finalmente “Soy fanático de mis clientes.

La compañía da prioridad al crecimiento personal y profesional de cada uno de sus talentos a través de convocatorios y búsquedas internas,

promoviendo la generación de empleo local contratando gente oriundas de cada localidad en las que se encuentran presentes.

**Desarrollo de tecnologías:** En el marco del avance hacia la digitalización, en 2019 la organización remodeló 8 filiales (del futuro) que tiene como principal estrategia utilizar tecnología de vanguardia, siendo un proceso simple, intuitivo y facilitador, donde la atención personal se ajusta con la interacción digital para resolver en el primer contacto sus gestiones. En lugar del tradicional espacio de espera con sillas, estas sucursales cuentan con lugares cómodos para trabajar con tabletas, terminales de autogestión y murales de video interactivos, con la asistencia continua de colaboradores si es necesario.

Además, en otras 12 filiales extendieron un plan de incorporación de terminales de auto consulta para fortalecer así la migración hacia canales digitales.

Al contar con la aplicación Naranja X es un gran avance hacia el uso de tecnologías, ya que con una sola cuenta va a permitir a cada cliente poder enviar y recibir dinero, recargar el celular y tarjetas de transporte en 21 de las 23 provincias del país y mucho más.

**Aprovisionamiento:** Para llevar a cabo la compra de insumos, hay existencia múltiple en el sector de proveedores dispuestos a trabajar con NARANJA S.A. y es por eso que la organización ha desarrollado una política para poder seleccionar y evaluar, incluyendo así criterios económicos y financieros, de responsabilidad social y gestión medioambiental a través de evaluaciones periódicas y auditorías en el que eligen proveedores nacionales, conformada en su mayoría por pymes y que se dividen en dos (2) grandes grupos. Por un lado, la existencia de proveedores de producción que ofrecen servicios e insumos para el corte de la compañía; y por el otro, los de soporte, que son necesarios para la operatorio de la empresa.



## ***FODA***

El análisis interno trata de identificar la estrategia actual y la posición de la empresa frente a la competencia. Deben evaluar los recursos y habilidades de la empresa, con una especial atención a de detección y a la eliminación de los puntos débiles y potenciación a los puntos fuertes, así como la capacidad de resistencia de la propia empresa, es decir, la fortaleza de la misma en el caso de que la formulación estratégica falle. (Fortalezas de Tarjeta Naranja S.A.)

### *Interno*

#### ***FORTALEZAS***

Una de las principales fortalezas es que somos líderes en el mercado, Naranja es líder principal en el mercado financiero ofreciendo tarjetas de crédito en toda la Argentina, captando así una alta cobertura geográfica teniendo más de 202 sucursales en toda Argentina, otro de sus puntos fuertes son los años de experiencia, ya que están en el mercado hace muchos 35 años, buscando la solución a los problemas de las personas que la eligen, y creando un excelente clima laboral.

#### ***DEBILIDAD***

La empresa paga altos costos de financiamiento para poder soportar el crecimiento de las operaciones. Esto se debe a que la empresa no se encuentra en condiciones de afrontar el crecimiento potencial con recursos propios, lo que implica la toma de deuda para financiar tanto el crecimiento de las operaciones por la incorporación de nuevos clientes como para hacer frente a las inversiones necesarias para desembarcar en nuevas plazas.

Una gran debilidad detectada en la zona de Juan Pujol, es la pocas cuotas o mejor dicho solo se utiliza hasta 3 cuotas a comercios no amigos, otro es el no funcionamiento de visa Naranja no funciona ya que no es una tarjeta bancarizada.

Debido a la alta tasa de crecimiento de la empresa, se dificulta mantener niveles de capacitación uniformes en el personal de contacto.

*Externo*

### **OPORTUNIDAD**

Mercado aún por explotar ya sean ideas de negocio en conocimiento pero muy poco desarrolladas o por conocerse por las personas.

Ofrecimiento de créditos por la existencia y crecimiento constante de pequeñas y medianas empresas aprovechando la generación continua de estas empresas y ofreciéndoles tasas razonables acordes a su emprendimiento

### **AMENAZAS**

Regulaciones gubernamentales obligan a la disminución de aranceles que se cobran a comercios adheridos. Requiriendo igualar los aranceles cobrados a todos los comercios de un mismo rubro

Presión de la Competencia, debido a la alta posibilidad de acceso al mercado. Inflación, es algo que se viene arrastrando hace varios años, y hoy en día otra de nuestras grandes amenazas y es la pandemia COVID-19 Aumento de morosos, (cuentas a cobrar), debido a la alta tasa de desempleo actual.

### ***Matriz BCG (Boston Consulting Group)***

Productos Estrella: Tarjeta Naranja Visa, Tarjeta Naranja MasterCard y Tarjeta Naranja American Express. Son el foco de la compañía, están en un mercado de alto crecimiento. Es necesario invertir grandes cantidades de dinero para enfrentar a los competidores. Necesitan tener promociones atractivas y trato diferencial para captar y fidelizar clientes.

Productos Interrogante: Naranja X, Naranja Pos, Naranja Toque, Naranja Tienda y Naranja Viajes: Naranja X es un producto nuevo en el mercado, lo presentan como la parte Fintech, está en crecimiento, compitiendo con otras empresas del mismo sector pero no con la misma fidelización de sus clientes. Naranja x es una cuenta para que los clientes puedan manejar su dinero de la manera que ellos quieran, ofreciendo cuotas y beneficios exclusivos

. Con respecto a Naranja Pos y Naranja Toque, ambos productos operan en un mercado de gran crecimiento aunque con desventaja en materia

de comisiones con los grandes competidores como Prisma y Fiserv. Con respecto a Naranja Viajes, es un producto que se lanzó en enero 2020, producto de la pandemia por COVID-19 se vio severamente afectado el rubro de turismo. Naranja Tienda si bien tuvo una caída en 2019 vs 2018 de un 16%, en el tercer trimestre de 2020 muestra una recuperación.

Nuestro productos Vaca: Es Tarjeta Naranja, Naranja Prestamos y Naranja Seguros: si bien Tarjeta Naranja es la marca reconocida de la empresa, y líder en el mercado, el foco está en los productos estrella y en los productos nuevos del segmento interrogante. Naranja Préstamos en la comparación interanual 2019 vs 2018 decreció en un 80% (Ver Anexo 9), se esperan los estados de resultados de 2020. Naranja Seguros, si bien decreció en 2019, continúa siendo un ingreso rentable. La estrategia es aguantar.

Producto Perro: Editorial y revistas. Las revistas de editorial decrecieron un 23% en el año 2019. Sustentabilidad Naranja (2021)

“Uno de los principales objetivos (de la emisión) es continuar ampliando la cartera de clientes de consumo”, indicaron desde la firma. (La voz objetivos principales, 2020. )

## Marco Teórico

Se desarrolla los conceptos teóricos trabajados en este caso como la planificación estratégica y la rentabilidad, para lograr un desarrollo de los planes de acción que lleven a la empresa a mejorar su rentabilidad.

La planeación estratégica, según Drucker (2002), “es el proceso continuo basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, considerando que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados”.

Se asemeja a Chiavenato (2011), la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. (P. 99)

Autores como Hausler o Ansoff, que definen la planificación como el conjunto de las siguientes actividades: una previsión de los futuros campos de acción, una búsqueda de metas de futuro para la movilización de recursos, una preparación metódica para la acción que incluye el desarrollo de estrategias, una definición de objetivos y selección de estrategias o una apropiada asignación de los recursos disponibles. (Sainz de Vicuña Ancín, , 2017)

Henry Mintzberg, en el libro El Proceso Estratégico, define estrategia como el patrón o el plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. (Mintzberg, James, & Voyer, 1997)

Como Mintzberg, el autor Gahan plantea que el planeamiento estratégico se inicia claramente con una visión sobre el objetivo que se pretende alcanzar, y posteriormente se seleccionan las estrategias que, mediante la práctica, permitirán alcanzar las metas deseadas. Este mismo autor, propone seis pasos para la elaboración de un plan estratégico: 1. Analizar los escenarios 2. Definir la visión 3. Seleccionar las estrategias 4. Asignar una misión 5. Diseñar la estructura 6. Preparar planes de acción. (Gahan, 2005.)

Sin embargo, aunque se podría encontrar tantas definiciones de planificación como autores, en todas ellas apreciaremos un común denominador: hablar de planificación es hablar de «decidir hoy lo que se hará en el futuro.

Sainz de Vicuña Ancín, (2017) Los planes estratégicos poseen una serie de etapas o pasos que se deberían cumplir, diferentes a las que plantea Gahan, y que serán las utilizadas como lineamiento central para este trabajo: 1. Análisis de la situación. 2. Diagnóstico de la situación 3. Determinación de visión, misión y valores 4. Fijación de objetivos 5. Fijación de estrategias 6. Implementación 7. Control plan estratégico. (Sainz de Vicuña Ancín, El plan estratégico en la práctica, 2012)

Todo plan estratégico, debe presentar un presupuesto previsional para el ejercicio siguiente. El presupuesto del plan estratégico contiene los presupuestos de cada plan de acción. (Sainz de Vicuña Ancín, El plan estratégico en la práctica, 2012). Sainz de Vicuña, comenta que generalmente lo complicado es asignar adecuadamente el presupuesto entre los distintos planes de acción y las acciones que forman parte de ellos. Es así, porque la suma total de dinero necesario suele ser elevada es por ello, que se sugiere darle prioridad de recursos, a aquellos planes que son más urgentes y tienen una alta importancia.

¿Para qué hago un plan estratégico? Para definir un proyecto de futuro ilusionante, sólido y consistente. Para enmarcar todas las decisiones estratégicas de la empresa dentro de un proyecto de futuro. Tomar hoy las decisiones en un marco de actuación a futuro. Identificar y definir claramente cuáles son los objetivos de la empresa a largo plazo. Elaborar un plan de comunicación que transmita la identidad corporativa. Profesionalizar más la gestión de la Dirección. Definir funciones y responsabilidades a niveles claves. Permitir el seguimiento y revisión continuada de las acciones emprendidas ante cambios importantes. Asegurar la competitividad de la empresa. (Sainz de Vicuña Ancín, El plan estratégico en la práctica, 2017)

Las ventajas de tener un plan estratégico: permite la participación en las decisiones empresariales, propiciando un proyecto común y compartido. Constituye una herramienta útil para implementar las decisiones adoptadas,

mediante los objetivos. Para su posicionamiento futuro, propicia un proceso de renovación permanente. Permite una gestión más profesional y menos basada en improvisaciones. Contribuye a que la Dirección no esté condicionada por las presiones del mercado y/o de colectivos internos. Ajusta los recursos disponibles en la empresa a las oportunidades. Conduce a niveles más altos de rentabilidad y permite detectar oportunidades. (Sainz de Vicuña Ancín, El plan estratégico en la práctica, 2017)

El criterio general es que toda empresa debe agotar todas las posibilidades de expansión (penetración, desarrollo de nuevos productos y desarrollo de nuevos mercados) antes de abordar una estrategia de diversificación. La experiencia ha demostrado que la probabilidad de éxito en la elección de una estrategia es mayor si se aprovechan de manera óptima las posibilidades ya existentes en la empresa: trabajar con productos que se dominan en mercados que ya se conocen, o lo que es lo mismo, en los negocios básicos o core business de la empresa. Además, cabe mencionar que la rentabilidad obtenida es, en general, mayor cuando la empresa adopta una estrategia de expansión. (Sainz de Vicuña Ancín, El plan estratégico en la práctica, 2017)

La rentabilidad es una relación porcentual que nos indica cuánto se obtiene a través del tiempo por cada unidad de recurso invertido. La rentabilidad es el cambio en el valor de un activo, más cualquier distribución en efectivo, expresado como un porcentaje de valor inicial. Es la relación entre los ingresos y los costos. Medir la rentabilidad en una empresa, no solo se logra mediante el beneficio en relación con las correctas ventas que se han previstos en las metas establecidas por la dirección sino también, en el control de los costos y/o gastos operacionales que tanto se producen en la empresa. (Padilla, 2012)

Para el caso tratado se optó por el autor Sainz de Vicuña, su concepto de Planeamiento Estratégico, con una estrategia de expansión, así como plantea que la experiencia ha demostrado que la probabilidad de éxito en la elección de una estrategia es mayor si se aprovechan de manera óptima las posibilidades ya existentes en la empresa: trabajar con productos que se dominan en mercados, en los negocios básicos, con la necesidad de mejorar la

rentabilidad de la empresa a través del aumento de las ventas, dado que la situación para esta organización está mejor contemplada que en los demás autores como Chiavenato, Mintzberg o Gahan.

## Diagnóstico y discusión

Partiendo del problema principal que tenemos en la pérdida de clientes, aumento de la tasa de morosos, debido a la cantidad de personas con desempleo, sin ponernos a contar la pandemia que dejó a personas sin salida laboral haciendo que las mismas se vieran obligadas a desistir de sus tarjetas de crédito, algunas pudiendo saldar sus deudas y otros no.

Se analiza el contexto interno y externo de la empresa, de acuerdo al foda podemos ver que nuestra fortaleza de ser líderes en el mercado nos ayuda a sobre salir y diferenciarnos de otras empresas. Se puede ver que para mejorar o incrementar clientes podemos comenzar a aprovechar las oportunidades de explotar nuevos mercados, y darlos a conocer masivamente. Ofrecimiento de créditos por la existencia y crecimiento constante de pequeñas y medianas empresas aprovechando la generación continua de estas empresas y ofreciéndoles tasas razonables acordes a su emprendimiento.

Si bien como nombramos anteriormente la pandemia mundial, o mejor dicho a la cuarentena obligatoria, lo que para algunas empresas fue un caos para tarjeta Naranja fue un gran aumento durante el mes de marzo ya que en este mes la compañía registró un crecimiento del 65% en el uso y las visitas a la web pública [www.naranja.com](http://www.naranja.com). Las mayores búsquedas de información se dieron en los rubros “resumen de cuenta” y “promociones vigentes en comercios”. Se generaron 10 mil nuevos usuarios por día que eligieron los canales digitales de autogestión (App Naranja y Naranja Online) para realizar sus operaciones. Las gestiones que más crecieron fueron pagos, recargas de crédito y planes de financiación. Se alcanzó un incremento del 100% en la cantidad de accesos de comercios amigos a la plataforma de autogestión. (Estados financieros Tarjeta Naranja S.A.)

Es de suma importancia llevar adelante las mejoras debido a que nos ayudarían a aumentar las ventas, los clientes y hasta el consumo constante de los consumidores, así podemos ofrecer mejor servicio. Debido a la gran pérdida de clientes y aumento de morosos en los últimos tiempos, este sistema nos ayudaría a la fidelización de clientes, y incremento de ventas online en la tarjeta.



## Propuesta

Después de los análisis se hace una propuesta para desarrollar la estrategia de fidelización de cliente, logrando mejorar y aumentar las ventas por internet ventas digitales.

Alcance Geográfico: El alcance del plan tiene como objetivo cubrir el territorio argentino, dado a que la empresa desarrolla su actividad comercial en todo el mismo.

Alcance temporal: El plan propuesto tiene una duración de 2 años.

## Objetivo general

Desarrollar un programa para fidelización de clientes, que sea económicamente viable, analizando su impacto en la estructura de Tarjeta Naranja. El general es mejorar la rentabilidad de la empresa en 20% en un plazo de 2 años, mejorando y aumentando las ventas por internet.

El comercio electrónico, por la pandemia y otros factores, sigue registrando un crecimiento en Argentina y el mundo. En este contexto, definir estrategias digitales para sobrevivir a la crisis y aumentar las ventas en las redes sociales es indispensable.

Una de las claves es integrar los diferentes canales de atención y distribución, aprovechando las redes sociales y aplicaciones como WhatsApp, al mismo tiempo que brindan una atención personalizada a sus clientes (Clarín, Tecnologías, 2021)

## Objetivo Especifico

1. Desarrollar un programa para fidelización de cliente, con la durabilidad de aproximadamente todo el 2022 hasta el 2023. Mejorar mejorando la fidelización en un 20%.
2. Profesionalizar al 30 % de personal de la empresa de convencer a los clientes del uso de sus tarjetas y la compra online en 1 año
3. Aumentar las ventas en nuestra tienda online en un 15%, ofreciendo las mejores oportunidades de consumo a los usuarios, en el plazo de 2 años

4. Mejorar la comunicación con los clientes en un 50%, es decir incrementar campañas de publicidad en las redes, por ejemplo instagram o Facebook para aumentar su consumo o el conocimiento de tarjeta naranja, logrando esto en 1 año.

### *Plan de acción*

#### *Objetivo Especifico*

1-Desarrollar un programa para fidelización de cliente, con la durabilidad de aproximadamente de 2022- 2023. Mejorar mejorando la fidelización en un 20%.

Los planes de acción para el objetivo específico:

Para el desarrollo de un nuevo programa, debemos contratar ingenieros de sistemas para que se hagan cargo de armar y dejar en funcionamiento la nueva plataforma por el lapso de dos años. El objetivo es ir avanzando en la incorporación de este nuevo programa en todas los medio de utilización de la tarjeta. Para asi poder ir mejorando la fidelización de clientes en un 20%

Nuestro programa de fidelización debe asegurarnos de que el cliente se mantenga activo, logrando que aquellos que no hayan consumido en el lapso de un año, comiencen a incrementar la su utilización en un 5%. Tambien podemos decir que esto debria hacernos Disminuir en un 10% las bajas de clientes de la empresa, exceptuando las bajas por defunción o morosidad y Asegurar que los segmentos de la cartera de clientes de mayor consumo sigan generando por lo menos el 30% de la facturación de la empresa.

Para la implementación de este nuevo programa pedimos cotización a la empresa Softcom, con un nuevo programa en las plataformas, para que nuestro departamento de ventas pueda utilizar, este mismo programa tendría un costo aproximado de \$2.500.000, teniendo en cuenta que por el lapso de dos años tenemos un costo mensual de \$161.000. Por la licencia y el mantenimiento del mismo.

Los responsables de este proyecto son los gerentes de sistema, en conjunto con el departamento de ventas quienes van a ser capacitados para su utilización.

Cuadro de objetivo 1 y 2

Descripción	Tiempo		Recursos humanos	Recursos económicos
	Inicio	Fin		
Contratación de un nuevo programa para la fidelización de clientes	Enero 2022	Junio 2022	Gerente del área de sistemas	\$2.000.500
Lic. Del programa	Enero 2022	Diciembre 2022	Gerente del área de sistemas	\$3.864.000
Capacitación Profesional	Enero 2022	Junio 2022	Gerente de ventas	\$220.000
Control y seguimientos	Enero 2022	Diciembre 2024	Gerente de sistema y gerente de ventas	\$0
Total anual				\$6.584000

(Fuente elaboración propia 2021).

2. Capacitar profesionalmente al personal de la empresa de tal forma que puedan convencer a los clientes del uso de sus tarjetas y la compra online.

La capacitación continua del personal permite a los empleados planear, mejorar y realizar de manera más eficiente sus actividades, en colaboración con los demás integrantes de la organización; por lo tanto, es relevante constituir un equipo de trabajo de alto rendimiento y realizar una labor profesional con los mejores estándares de calidad.

Consultamos a la firma CoderConf por la capacitación laboral y nos pasó un importe de \$220000 por los 6 meses de capacitación y seguimiento continuo.

El profesionalismo que demuestren los empleados de la empresa nos deja en un mejor posicionamiento ofreciendo ventajas competitivas siendo ellos los mismos, asegurando al cliente una mejor atención y con buena calidad de servicios.

Los encargados de este mismo proyecto son todo el departamento de ventas, por ende serán los encargados de controlar y dirigir el mismo.

### 3. Aumentar las ventas en nuestra tienda online:

Para aumentar las ventas debemos tener en cuenta que si implementamos la fidelización de clientes podemos llegar a crear un gran cambio en nuestro incremento, ya que lo pactado para este objetivo es en un 15% tratando de que las mismas sean lo más continuas posible, haciendo esto que los márgenes de consumo sean constantes, ofreciendo las mejores oportunidades de consumo a los usuarios, desde promociones en la tienda online, y 3 cuotas en cualquiera de los comercios amigos sin interés por el lapso de 6 meses lo cual no costaría aproximadamente \$1.500.000 que se podría cubrir en la utilización de nuestros sitios web.

Los encargados de este proyecto son los encargados del departamento de ventas y marketing, quienes harán el análisis del impacto operativo de dicho programa en las estructuras de la organización, guiando, controlando el mismo mensualmente y evaluando el flujo de fondos del proyecto, para la mejor implementación del mismo.

Tabla 2 objetivo 3

Descripción	Tiempo		Recursos humanos	Recursos económicos
	Inicio	Fin		
Promociones en tiendas online	Julio-2022	Diciembre-2022	Departamento de ventas	\$1.500.000
Seguimiento y control	Julio 2022	Diciembre 2022	Gerente de ventas	\$0
Total				\$1.500.000

(Fuente laboracion propia 2021).

4. Mejorar la comunicación con los clientes: Las habilidades comunicativas efectivas de los miembros de una organización corporativa deben estar fundamentadas y entrenadas con el fin de saber qué es lo que quieren los consumidores, qué tienen opinión sobre los productos o si están buscando cubrir una nueva necesidad. Se hace fundamental, por tanto, para la supervivencia de un negocio en un mercado cambiante y cada vez más competitivo, establecer normas de comunicación eficientes con el cliente. Aunque en nuestra vida cotidiana la frase “*tenemos que hablar*” puede significar ruptura, existencia de problemas o malas experiencias, llevado al marketing, a las ventas y gestión

comercial, suele ser bastante positivo. Positivo, en el sentido que se abre una puerta hacia el dialogo para descubrir opiniones, nuevas relaciones comerciales o recoger información sobre una insatisfacción que todavía estamos a tiempo de solventar. Este dialogo debe contribuir al aprendizaje y a mejorar nuestras estrategias de comunicación con el propósito de mejorar aumentar la satisfacción y la fidelidad del cliente.

Para esto vamos a incrementar campañas de publicidad en la redes por el lapso de un año podamos escuchar a nuestros clientes y saber cuáles son sus inquietudes sobre nuestros productos o que es lo que están necesitando. La misma tendría un valor de \$15.000 mensuales, alcanzando a una totalidad de toda la argentina.

Descripción	Tiempo		Recursos humanos	Recursos económicos
	Inicio	Fin		
Campaña publicitaria	Enero-2021	Diciembre-2022	Gerente de marketing	\$180.000 costo anual
Seguimiento y control	Enero-2022	Diciembre-2022	Gerente de marketing	\$0
Total				\$180.000

(Fuente elaboración propia 2021).

### *Presupuesto*

Para determinar cómo se llevarán adelante las erogaciones de acuerdo al plan estratégico diseñado, se confecciona los presupuestos, para cada plan de acción, teniendo en cuenta los recursos, costos, temporalidad. Para ello se proyectaron los presupuestos a 3 años, el plan estratégico requerirá montos de inversión en cada uno de los años del plan. Los datos fueron extraídos de internet, Sacamos un ROI de los tres planes de acción de los cuales no dio en un ROI de 133%.

Teniendo en cuenta esta información y el objetivo general del plan de implementación, que pretende aumentar las ventas, se espera con dicha inversión recuperar de estas utilidades (20%, dado que a nuestro proyecto le podemos exigir un poco más)

El porcentaje obtenido nos infiere la eficacia que tendrá el plan de aplicación, es decir que los resultados alcanzados nos permiten comprender que mediante las inversiones realizadas por la organización esta tendrá una rentabilidad de un 273%.

<b>ROI</b>	
Beneficios	\$ 30.681.542,84
Costos	\$ -13.168.000,00
<b>ROI</b>	<b>133%</b>

Flujo anual.

<b>Flujo de Fondos</b>			
<b>Años del proyecto</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>INGRESOS</b>			
Por servicios	\$ 30.441.711,09	\$ 44.140.481,08	\$ 59.457.228,02
Ingresos por financiación	\$ 33.338.787,64	\$ 47.341.078,44	\$ 63.673.750,51
Ingresos por Plan de acción 1		\$ 7.592.969,44	\$ 10.212.543,90
Ingresos por Plan de acción 2		\$ 4.574.077,98	\$ 6.152.134,88
Ingresos por plan de acción 3		\$ 914.815,60	\$ 1.235.001,05
Ingresos por plan de acción 4		\$ 549.340,48	\$ 741.609,65
<b>Total de ingresos</b>	<b>\$ 63.780.498,73</b>	<b>\$ 104.563.422,54</b>	<b>\$ 140.730.658,35</b>
<b>EGRESOS</b>			
Costo Por servicios	\$ -5.053.119,33	\$ -7.074.367,06	\$ -9.515.023,70
Gastos Operativos	\$ -3.298.297,29	\$ -4.617.616,21	\$ -6.210.693,80
Gastos por financiación	\$ -7.534.381,50	\$ -10.548.134,10	\$ -14.187.240,36
Egresos por plan de acción 1 y 2	\$ -	\$ -6.584.000,00	\$ -6.584.000,00
Egresos por plan de acción 3	\$ -	\$ -1500000	
Egresos por plan de acción 4		\$ -180000	\$ 0,00
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ -15.885.798,12</b>	<b>\$ -28.824.117,37</b>	<b>\$ -36.496.957,86</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 47.894.700,61</b>	<b>\$ 75.739.305,17</b>	<b>\$ 104.233.700,49</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 16.763.145,21</b>	<b>\$ 26.508.756,81</b>	<b>\$ 36.481.795,17</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 31.131.555,39</b>	<b>\$ 49.230.548,36</b>	<b>\$ 67.751.905,32</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 34.622.942,36</b>		
<b>TIR</b>	<b>273%</b>		



## Conclusión

A partir de los análisis internos y externo la empresa Tarjeta Naranja S.A. se encuentra en un mercado directamente influido por los factores económicos y sociales del país, inflación y crisis económica que de algún u otro modo afectan a empresa.

El mercado de tarjetas de crédito fue un sector perjudicado y al mismo tiempo favorecido, por la pandemia ocasionada por COVID-19. El factor tecnológico se volvió clave en el circuito de pagos en la innovación, debido a que el COVID-19 obligo a todos a quedarse en sus casas y todos los pagos eran virtual.

Los clientes tienen la posibilidad de elegir que tarjeta usar y que promociones aplicar. Actualmente las tarjetas de crédito no bancarias provenientes de las Fintech están en crecimiento y son de fácil acceder debido a que no poseen muchos requisitos para su habilitación, y también es un mercado muy competitivo.

Las oportunidades de mejorar son varias, desde implementación de programas, aumento de ventas y demás.

Siguiendo con los objetivos planteados en el plan de implementación de la planificación estratégica sugerida, el objetivo principal será aumentar la rentabilidad a partir de la fidelización de clientes.

Resulta clave en el contexto actual fidelizar clientes e innovar en nuevos medios de pago, realizando mejoras en las áreas de marketing y ventas incorporando los sistemas planteados antes.

Será importante hacer un seguimiento en la capacitación de los distintos sectores de la empresa para aplicar la nueva forma de trabajar con la información proveniente del modelo.



## **Recomendaciones:**

Como recomendaciones complementar en la innovación y adopción de tecnologías tempranas programas o adoptar nuevas formas de pago como NFS en los dispositivos de pago de Naranja para pagos realizados con celulares que cuenten con dicha tecnología.

Para mejorar la estrategia de fidelización de clientes, es muy importante mejorar la imagen en redes sociales, evitando las malas críticas públicas, ofreciendo soluciones rápidas y concretas, tratando que sea siempre sea una respuesta conveniente tanto para el cliente como para la empresa.

Otro punto no menor para la fidelización de clientes es el trato a clientes morosos, es decir, buscar la solución a dichas deudas puedan ser cobradas, y que no se repitan, evitando nuevo números de morosos.

### *Referencias*

- No hay ninguna fuente en el documento actual.** La voz objetivos principales, 2020.  
Recuperado de <https://servicios.lavoz.com.ar/auth/login/?loginwall=true&continue=https://www.lavoz.com.ar/negocios/naranja-aumento-79-sus-ganancias-en-ano-de-pandemia-como-lo-hizo/>
- Fortalezas de Tarjeta Naranja S.A 2019. Recuperado de [https://www.clarin.com/economia/identificar-fortalezas-ocasiones-mejora\\_0\\_HkZgJ0w5w7g.html](https://www.clarin.com/economia/identificar-fortalezas-ocasiones-mejora_0_HkZgJ0w5w7g.html)
- Michael Porter. Estrategia Competitiva. Editorial CECSA. México. 2000
- Resuemen de cuenta 2020. Recuperado de <https://www.bancogalicia.com/banca/online/web/Empresas/ProductosyServicios/refinanciacion-tarjetas-bcra-7095>
- Naranja, (2018). Reporte de sustentabilidad 2018. Recuperado de <https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25byinna/4kkxM5QVuD3aKXstn7QcHO/e1a46b5f9517d6703b2f4ef673601385/Reporte-sustentabilidad-2018.pdf>
- Naranja, 2019, Recuperado de <https://bit.ly/3h9ufBO>
- Estados financieros Tarjeta Naranja S.A 2020. Recuperado de [https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/4rXs3dZkgbArgW0oQoVhZd/2eae1a6479a079fad73de48cc38e23c5/TN\\_EEFF\\_IA\\_ICF\\_31.12.2020.pdf](https://assets.ctfassets.net/yxlyq25byinna/4rXs3dZkgbArgW0oQoVhZd/2eae1a6479a079fad73de48cc38e23c5/TN_EEFF_IA_ICF_31.12.2020.pdf)
- Evolucion digital experiencia alcliente, pag5, 2020. Recuperado de <https://ws.bolsar.info/descarga/pdf/360681.pdf>
- Informe técnico Vol.5 N°52 2020, [https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_4trim20126C4AD8D8.pdf](https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim20126C4AD8D8.pdf)
- 14 de mayo de 2020, Indice la inflación fue de 1,5% <https://www.lanacion.com.ar/economia/indec-la-inflacion-fue-15-abril-acumulado-nid2365334/>
- 03 de julio de 2020 Transformación digital <https://www.iproup.com/finanzas/14952-naranja-que-tecnologia-utiliza-para-prevenir-fraudes>
- Tarjeta naranja oficial, 2021

[https://tienda.naranja.com/?gclid=Cj0KCQiA-K2MBhC-ARIsAMtLKRtBZ-ktEvjkcCJEVktBNOsZ\\_2Gn5LS4W1AVRkthMBfRcrhc3q0ojycaAmk1EALw\\_wcB](https://tienda.naranja.com/?gclid=Cj0KCQiA-K2MBhC-ARIsAMtLKRtBZ-ktEvjkcCJEVktBNOsZ_2Gn5LS4W1AVRkthMBfRcrhc3q0ojycaAmk1EALw_wcB)

### Anexo

Para poder realizar mejor un análisis de dicha empresa entreviste a algunas personas que utilizaban tarjeta naranja, para saber sus experiencias. Las mismas dieron respuestas favorables hacia los beneficios que les dan la misma y otras no, por ejemplo Sergio dijo “que di de baja mi tarjeta debido que en la zona no me es de mucha utilidad, ya que no hay comercios amigos, y no me permiten comprar en muchas cuotas o poder utilizar sus beneficios”. En cambio María dijo “a mí me fue de mucha utilidad, sobre todo durante la pandemia debido a que quede varada en otra provincia y me permitió realizar las compras que necesitaba para poder sobre llevar la cuarentena, y sin hablar de la calidad de seguro que tienen ya que tenía asegurado mi celular y sufrí un robo el cual me lo cubrieron, estoy súper contenta con mi tarjeta naranja”.

Inversión a realizar	\$ -13.168.000,00
Flujo del período 1	\$ 31.131.555,39
Flujo del período 2	\$ 49.230.548,36
Flujo del período 3	\$ 67.751.905,32

Rentabilidad	
Año 2023	74%
Año 2019	19%
Diferencia	55%

(Fuente elaboración propia).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
55	Flujo de Fondo												
56	Mémo del proyecto												
59	INGRESOS	1	2	3	5	6	7	8	9	10	11	12	
59	Por servicios	\$ 3,670,373.42	\$ 3,670,373.42	\$ 3,670,373.42	\$ 3,670,373.42	\$ 3,670,373.42	\$ 3,670,373.42	\$ 3,670,373.42	\$ 3,670,373.42	\$ 3,670,373.42	\$ 3,670,373.42	\$ 3,670,373.42	
57	Ingresos por financiación	\$ 3,945,000.00	\$ 3,945,000.00	\$ 3,945,000.00	\$ 3,945,000.00	\$ 3,945,000.00	\$ 3,945,000.00	\$ 3,945,000.00	\$ 3,945,000.00	\$ 3,945,000.00	\$ 3,945,000.00	\$ 3,945,000.00	
58	Ingresos Plan de acción 1	\$ 632,747.45	\$ 632,747.45	\$ 632,747.45	\$ 632,747.45	\$ 632,747.45	\$ 632,747.45	\$ 632,747.45	\$ 632,747.45	\$ 632,747.45	\$ 632,747.45	\$ 632,747.45	
59	Ingresos Plan de acción 3/3	\$ 381,173.16	\$ 381,173.16	\$ 381,173.16	\$ 381,173.16	\$ 381,173.16	\$ 381,173.16	\$ 381,173.16	\$ 381,173.16	\$ 381,173.16	\$ 381,173.16	\$ 381,173.16	
60	Ingresos plan de acción 4	\$ 76,234.63	\$ 76,234.63	\$ 76,234.63	\$ 76,234.63	\$ 76,234.63	\$ 76,234.63	\$ 76,234.63	\$ 76,234.63	\$ 76,234.63	\$ 76,234.63	\$ 76,234.63	
61													
62	Total de ingresos	\$ 5,312,041.56	\$ 5,312,041.56	\$ 5,312,041.56	\$ 5,312,041.56	\$ 5,312,041.56	\$ 5,312,041.56	\$ 5,312,041.56	\$ 5,312,041.56	\$ 5,312,041.56	\$ 5,312,041.56	\$ 5,312,041.56	
63													
64	EGRESOS												
65	Costo s servicios	\$ -421,093.20	\$ -421,093.20	\$ -421,093.20	\$ -421,093.20	\$ -421,093.20	\$ -421,093.20	\$ -421,093.20	\$ -421,093.20	\$ -421,093.20	\$ -421,093.20	\$ -421,093.20	
66	Gastos Operativos	\$ -274,858.11	\$ -274,858.11	\$ -274,858.11	\$ -274,858.11	\$ -274,858.11	\$ -274,858.11	\$ -274,858.11	\$ -274,858.11	\$ -274,858.11	\$ -274,858.11	\$ -274,858.11	
67	Gastos por financiación	\$ -627,865.13	\$ -627,865.13	\$ -627,865.13	\$ -627,865.13	\$ -627,865.13	\$ -627,865.13	\$ -627,865.13	\$ -627,865.13	\$ -627,865.13	\$ -627,865.13	\$ -627,865.13	
68													
69	Egresos por plan de acción 1 y 2	\$ -548,666.67	\$ -548,666.67	\$ -548,666.67	\$ -548,666.67	\$ -548,666.67	\$ -548,666.67	\$ -548,666.67	\$ -548,666.67	\$ -548,666.67	\$ -548,666.67	\$ -548,666.67	
70	Egresos por plan de acción 3	\$ 125,000.00	\$ 125,000.00	\$ 125,000.00	\$ 125,000.00	\$ 125,000.00	\$ 125,000.00	\$ 125,000.00	\$ 125,000.00	\$ 125,000.00	\$ 125,000.00	\$ 125,000.00	
71	Egresos por plan de acción 4	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	\$ 15,000.00	
72	TOTAL DE EGRESOS	\$ -1,323,816.51	\$ -1,323,816.51	\$ -1,323,816.51	\$ -1,323,816.51	\$ -1,323,816.51	\$ -1,323,816.51	\$ -1,323,816.51	\$ -1,323,816.51	\$ -1,323,816.51	\$ -1,323,816.51	\$ -1,323,816.51	
73													
74	UTILIDAD BRUTA	\$ 2,594,295.20	\$ 2,594,295.20	\$ 2,594,295.20	\$ 2,594,295.20	\$ 2,594,295.20	\$ 2,594,295.20	\$ 2,594,295.20	\$ 2,594,295.20	\$ 2,594,295.20	\$ 2,594,295.20	\$ 2,594,295.20	
75													
76	DECRETO A LAS GANANCIAS	\$ 824,344.56	\$ 824,344.56	\$ 824,344.56	\$ 824,344.56	\$ 824,344.56	\$ 824,344.56	\$ 824,344.56	\$ 824,344.56	\$ 824,344.56	\$ 824,344.56	\$ 824,344.56	
77													
78	UTILIDAD NETA	\$ 1,590,925.61	\$ 1,590,925.61	\$ 1,590,925.61	\$ 1,590,925.61	\$ 1,590,925.61	\$ 1,590,925.61	\$ 1,590,925.61	\$ 1,590,925.61	\$ 1,590,925.61	\$ 1,590,925.61	\$ 1,590,925.61	
79	VAN	\$ -2,002,979.10											