

Universidad Siglo 21



Carrera de Contador Público

Trabajo final de graduación.

Reporte de Caso

**“Estructura de financiamiento para el desarrollo de Sucursales del Futuro en
Tarjeta Naranja a partir de 2021”**

**“Financing structure for the development of Branches of the Future in Tarjeta
Naranja from 2021”**

Autor: Muñoz Gustavo Fabián

Legajo: VCPB31610

DNI: 33307600

Director de TFG: Lombardo Rogelio Cristian

Rio Negro, Julio, 2021

Índice

Introducción.....	3
Objetivo General.....	6
Objetivos Específico.....	6
Análisis de situación.....	7
Descripción de la situación.....	7
Análisis de contexto	8
Diagnóstico organizacional.	12
Análisis específico.....	14
Marco teórico.....	16
Diagnóstico y Discusión.....	19
Declaración del problema.....	19
Justificación del problema	19
Conclusión diagnostica.....	19
Plan de implementación.....	21
Conclusiones y recomendaciones	28
Referencias	30

Resumen

El objetivo del presente reporte de caso fue determinar la estructura de financiamiento óptima para que la compañía Tarjeta Naranja, con sede en la Ciudad de Córdoba, pueda darle continuidad al proyecto que ha denominado Sucursales del Futuro. La estrategia de la empresa fue utilizar tecnología de vanguardia: simple, intuitiva y facilitadora para brindar a sus clientes nuevas experiencias que la diferencien de su competencia. Dado este proyecto de inversión, fue necesario analizar la situación financiera de la empresa mediante el uso de ratios tales como su período de cobranzas, endeudamiento e índice de liquidez. Además, se analizaron algunas fuentes de financiamiento externos a las que la empresa Tarjeta Naranja pudiese acceder para financiar el proyecto. Previo a ello, se realizó un análisis de contexto y uno de diagnóstico organizacional para determinar que el problema que tuvo la empresa bajo análisis era la necesidad de una planificación financiera para llevar a cabo el proyecto de inversión descrito.

***Palabras Claves:** Estructura, Financiamiento, Estrategia, Proyecto.*

Abstract

The objective of this case report was to determine the optimal financing structure so that the Tarjeta Naranja Company, based in the City of Córdoba, can give continuity to the project that it has called Branches of the Future. The company's strategy was to use cutting-edge technology: simple, intuitive and facilitating to provide its customers with new experiences that differentiate it from its competition. Given this investment project, it was necessary to analyze the financial situation of the company by using ratios such as its collection and payment period. In addition, some external financing sources that the Tarjeta Naranja Company could access to finance the project were analyzed. Prior to this, a context analysis and an organizational diagnosis were carried out to determine that the problem that the company under analysis had was the need for financial planning to carry out the investment project described.

***Keywords:** Structure, Financing, Strategy, Project.*

Introducción

La toma de decisiones financieras en el corto y largo plazo deben realizarse teniendo en cuenta una adecuada planificación, de forma tal de optimizar el uso de los recursos con los que cuenta una organización. Con el presente reporte de caso se propone diseñar una planificación financiera para que la empresa Tarjeta Naranja pueda llevar a cabo una de sus orientaciones estratégicas que se relaciona con el desembarco de las Sucursales del Futuro en un contexto donde la pandemia ha obligado a digitalizar muchos servicios, facilitando las operaciones a sus clientes.

La historia del grupo Tarjeta Naranja se inicia a finales de la década del sesenta cuando dos profesores de educación física, David Ruda y Gerardo Asrin, fundan la casa de deportes Salto 96. Las primeras cuentas corrientes empiezan a moverse y comienzan a entregar tarjetas de identificación a sus clientes. Tarjeta Naranja es, desde 1985, una tarjeta de crédito fundada en Córdoba, con criterio de tarjeta local, que hoy es líder en su categoría y ha alcanzado cobertura nacional.

Tarjeta Naranja es, desde 1985, una tarjeta de crédito fundada en Córdoba, con criterio de tarjeta local, que hoy es líder en su categoría y ha alcanzado cobertura nacional. Con su Casa Central ubicada en Sucre 152, de la ciudad de Córdoba, se hace presente a lo largo del país, y en sus locales brinda atención a los titulares de las más de 1.5 millones de tarjetas activas que operan y a los más de 100 mil comercios.

En el año 2019, llegaron a constituirse en un ecosistema de productos y de servicios interconectados gracias al fortalecimiento de su negocio digital, a la par que avanzaron con solidez hacia un gobierno comprometido con la sustentabilidad económica, ambiental y social.

En el marco de su proyecto estratégico, en 2019 lograron remodelar varias sucursales a lo largo y ancho del país, incorporando nuevas tecnológicas de digitalización de los servicios y autogestión. Si bien la evolución digital comenzó en el año 2017, logró consolidarse en 2019 y fortalecerse en el año 2020, donde el contexto de pandemia de covid-19 obligó a muchas empresas a adecuarse a protocolos y digitalizar más de un servicio de forma tal de acercar las soluciones a sus clientes al alcance de sus hogares.

Tarjeta Naranja ha invertido mucho esfuerzo en el desarrollo de su proyecto estratégico de Sucursales del Futuro para garantizar un elevado nivel de satisfacción de los clientes por medio de la digitalización de diversos servicios que con anterioridad ofrecía en espacios físicos y que con el estallido de la pandemia del covid-19 se hace casi imprescindible el trabajo en forma remota. El *problema* radica en encontrar fuentes de financiamiento adecuadas para darle continuidad a este proyecto que la empresa ha denominado *Sucursales del Futuro*. Para ello, se requiere una planificación financiera que logre mostrar las diferentes fuentes de financiamiento externo a las que la empresa pueda acceder para financiar dicho proyecto. Aun así, es imprescindible determinar la estructura óptima de financiamiento para garantizar un empleo eficiente y eficaz de los recursos disponibles.

En cuanto a los antecedentes, se puede mencionar:

El trabajo de Fiallos Reyes & Ruiz Montero (2016), el cual tuvo como objetivo diseñar la planificación estratégica financiera para la recuperación de la cartera vencida de una institución financiera, el Banco Nacional de Fomento, una entidad pública, con el propósito de minimizar el índice de morosidad que se mantenía en aquel momento. Para ello, los autores propusieron diversas fuentes de financiamiento que permitiesen optimizar el uso de los recursos disponibles, llegando a la conclusión que la misma era necesaria para conservar la rentabilidad del negocio en el mediano y largo plazo. Este trabajo se relaciona con el que se está presentando, dado que aborda una problemática similar para una entidad que pertenece al sector financiero. Además, contribuye a entender que la planificación financiera es crucial para optimizar la asignación de los recursos entre las abundantes necesidades de financiamiento que puede tener una organización.

Por su parte, el trabajo de Virhuez Gadea (2017) ha planteado como objetivo general, desarrollar una evaluación de la situación financiera del periodo 2013 al 2016 y una propuesta de una planificación financiera para la empresa KIAMARALE AND GIM SAC. Para alcanzar dicho objetivo general se han aplicado los siguientes objetivos específicos: analizar la situación financiera de la empresa a través del método vertical y horizontal. Analizar la situación financiera a través de la aplicación de las ratios del periodo 2013 al 2016. Plantear una propuesta de una planificación financiera. Todo ello fue necesario para la determinación de la estructura óptima de proyecto de inversión que

consolida la estrategia de crecimiento de la empresa. Este trabajo ha servido como base para realizar el análisis de la situación financiera de la empresa que se ha tomado como objeto de estudio en el marco de una planificación financiera.

Finalmente, el trabajo de Labre Panimboza (2013) tuvo el objetivo de adaptar una planificación financiera con el fin de conocer la liquidez de la Cooperativa de Ahorro y Crédito El Calvario Ltda., para la evaluación del financiamiento y cubrir la demanda de los socios en un contexto de expansión organizacional. Para ello se analizó la situación de la planificación financiera de la Cooperativa, para la determinación de falencias en la gestión de recursos económicos y administrativos. Luego se determinó el grado de iliquidez que tenía la cooperativa para la disponibilidad del efectivo en el desembolso de los créditos y finalmente se propuso una planificación financiera eficiente que permita evaluar la rentabilidad de la cooperativa, para la toma de decisiones y maximizar el financiamiento de los recursos económicos. El autor llegó a la conclusión de que la planificación financiera era necesaria para garantizar un correcto uso de los escasos recursos bajo un escenario de crecimiento organizacional. Este trabajo se relaciona con el presentado en cuanto ha abordado una empresa del mismo sector que Tarjeta Naranja. Además ha servido como base para comprender la importancia que una planificación financiera tiene en la búsqueda de recursos en un contexto donde los mismos resultan ser escasos.

Es conveniente presentar este reporte caso, dado que si bien la situación económica y financiera de la empresa Tarjeta Naranja es buena, es necesario que la planificación financiera sea la panacea al momento de analizar con qué fuente de financiamiento resulta conveniente financiar cualquier proyecto que encauce la compañía, más aun uno que forma parte de sus orientaciones estratégicas. El proyecto a financiar resulta sumamente relevante, dado que las Sucursales del Futuro se diseñaron sobre la base de ofrecer una mejor experiencia a los clientes. Se trata de una migración de los espacios de transacción digital a las sucursales, lo que permite brindar atención personal con resolución en el primer contacto, a través de herramientas digitales. Es crucial brindar un asesoramiento financiero de cómo debiese ser la estructura optima de financiamiento de dicho proyecto.

Objetivo General

Determinar la estructura de financiamiento óptima para que la compañía Tarjeta Naranja, con sede en la Ciudad de Córdoba, pueda darle continuidad al proyecto que ha denominado Sucursales del Futuro, para implementar la propuesta de financiamiento a partir del segundo semestre del año 2021.

Objetivos Específico

- ✓ Analizar la situación financiera de la empresa mediante el uso de ratios financieros, para deducir donde está el problema de endeudamiento.
- ✓ Plantear acciones necesarias para mejorar dichos indicadores en un contexto de expansión organizacional.
- ✓ Analizar diversas fuentes de financiamiento externos a las que la empresa Tarjeta Naranja pudiese acceder para financiar el proyecto.
- ✓ Evaluar la propuesta de planificación financiera para llevar a cabo el proyecto de inversión definido.

Análisis de situación

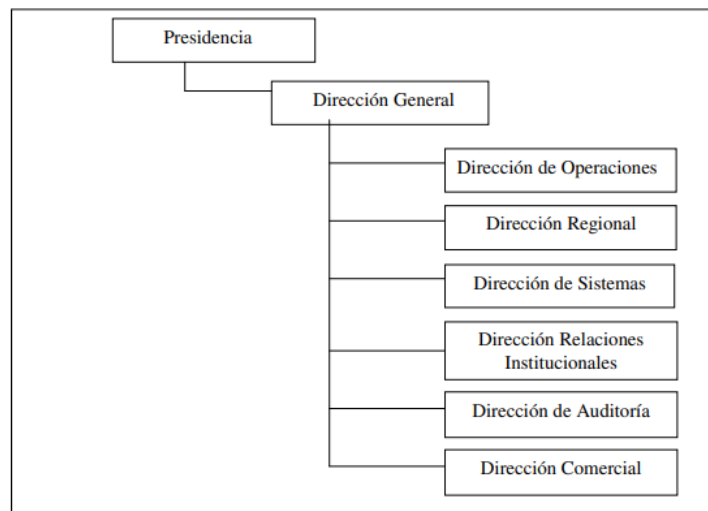
Descripción de la situación

La empresa Tarjeta Naranja se encuentra en cada una de las 23 provincias argentinas, con doscientas sucursales y más de veinte locales que funcionan virtualmente. La vocación de Tarjeta Naranja es estar cerca de la gente. Los clientes encuentran conexión online las 24 horas y, de modo presencial, en sus 238 sucursales.

La estructura organizacional es de tipo jerárquica basada en el principio de especialización y departamentalización, es decir, de construcción de bloques de trabajo en los que se llevan a cabo labores determinadas. Es por ello que se observa diferentes direcciones, como la comercial, operaciones, etc., que dependen de una dirección general y está a su vez del vicepresidente y este último del presidente de la compañía.

A continuación, se expone en la Figura 1 el organigrama de la empresa objeto de estudio:

Figura 1



Organigrama de la empresa

Fuente: Naranja (2018).

En cuanto a la cultura organizacional es del tipo orientada a las personas, donde participan activamente en diversos espacios, impulsando conversaciones claras y concretas que facilitan un clima de trabajo saludable. Es así, que en 2019, Naranja volvió a conseguir el segundo puesto en el prestigioso *ranking* internacional *Great Place ToWork* que evalúa y premia los mejores ambientes laborales del mundo y del país.

En cuanto al sector en el que está inmersa la compañía Tarjeta Naranja, se puede decir que el poder de mercado, en el sistema financiero argentino, está concentrado y la rivalidad entre los competidores es alta, sobre todo entre el sector público y privado. La banca pública ofrece servicios técnicamente subsidiados que logran llegar con mayor facilidad a los grupos vulnerables de la sociedad en post de inclusión financiera. Es importante mencionar que la rivalidad entre los competidores promueve la eficiencia del mercado, garantizando que la diversidad de servicios financieros sea mayor.

Por otro lado, la empresa carece de una política de *marketing* definida. Se emplea el *marketing* digital por medio de herramientas de *cross-selling* que logran incrementar las ventas de productos, préstamos personales, etc. Esta dimensión se encuentra orientada al cliente para hacerlo sentir parte de la empresa. Logró posicionar el canal digital como el de mayor impacto en la colocación de tarjetas de crédito. Uno de los planes más exitosos en la empresa fue el conocido como Quiero, llegando a todas partes del país con sus servicios.

Es importante mencionar que la empresa realiza diversas inversiones en desarrollo tecnológico capaz de mejorar la experiencia de cada uno de sus clientes. Durante el año, se agregaron más de diez nuevos modelos de *machine learning* a los ya existentes. La infraestructura tecnológica permitió colocar los datos a disposición de toda la organización, que puede así dilucidar su valor para el negocio y brindar una experiencia personalizada a los clientes. Por su parte, las Sucursales de Futuro configuran la estrategia de la empresa empleando tecnología de vanguardia. A finales de 2019 se lanzó Naranja X, una compañía de tecnología que desarrolló una aplicación para poder realizar diversas operaciones como pagos, transferencias, cobros, etc.

Análisis de contexto

El análisis de contexto siguió el modelo de PESTEL, analizando los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales.

Tabla 1: Análisis PESTEL

<i>Factor Político</i>	La falta de credibilidad del actual gobierno genera que los diversos actores económicos tomen decisiones tendientes a contemplar esa situación que genera un fuerte desincentivo a los mecanismos de
------------------------	--

	<p>inversiones y captación de ahorro en el sistema financiero argentino.</p> <p>Si bien, la nueva carta orgánica del Banco Central de Argentina recuperó y fortaleció la injerencia de la autoridad monetaria en el canal del crédito, es preciso mencionar que las decisiones políticas del actual gobierno no hace más que generar incertidumbres en tomar o no financiamiento (CPCE, 2021).</p> <p>Por otro lado, es el BCRA quien tiene objetivo de promover la estabilidad financiera. Es por ello que monitorea al sistema financiero y al sistema de pagos para identificar eventuales riesgos sistémicos y adoptar acciones destinadas a prevenirlos o mitigarlos (BCRA, 2020).</p> <p>En particular, son diversos los proyectos legislativos que se presentan en torno a la regulaciones en el uso de tarjetas de crédito y débito. Así es que un proyecto presentado en agosto del 2020, en un contexto de pandemia de covid-19, establece la obligación de todo proveedor de bienes y servicios, en relaciones de consumo, a no efectuar diferencias de precio entre operaciones al contado y con tarjeta de crédito o débito. El proyecto busca generar competencia en el mercado de las tarjetas de crédito que está concentrado y evitar imposiciones bajo una posición dominante de las entidades emisoras de dichas tarjetas. Esta situación afecta a la empresa objeto de estudio, dado que tiene una posición dominante en el mercado.</p>
<i>Factor Económico</i>	<p>La situación macroeconómica de Argentina es sumamente crítica, con indicadores poco alentadores. Siguiendo al INDEC (2021) la tasa de inflación de marzo de 2021 asciende a 4.8%, mientras que la de desocupación para el cuarto trimestre del año pasado alcanzó el 11%. A ello, se suma la recesión, la inestabilidad de la política cambiaria y una pandémica de covid-19 que parece no tener final certero. Todo ello conspira para que economías poco desarrolladas, como la argentina, no crezcan, al menos en el</p>

	<p>mediano plazo.</p> <p>En el plano financiero, el nivel de fragilidad del gobierno y el BCRA es sustancialmente más elevado. El margen para hacer política fiscal expansiva es menor. El Gobierno parte de un déficit primario muy alto, del 6,5% del PBI y ya no del 0,4% del PBI de 2019. A su vez, el espacio para hacer política monetaria expansiva emitiendo pesos como en 2020 también es menor (CPCE, 2021).</p>
<p><i>Factor Sociocultural</i></p>	<p>Es crítica la situación social, dado que los niveles de pobreza son sustancialmente más elevados que antes de la pandemia. La tasa de pobreza trepó del 35,5% al 42,0% entre el segundo semestre de 2019 y el de 2020, según el INDEC (2021), en una economía que ya venía castigada por el aumento previo, producto de la crisis financiera de 2018-2019.</p> <p>La autoridad monetaria encamina gran parte de sus acciones a lograr la inclusión financiera. Así, las medidas regulatorias, siguiendo al BCRA (2020) que apuntan a la reducción de costos de las entidades, en particular la digitalización de algunas operaciones, tienen un fin de inclusión porque tienen el potencial de hacer posible el desarrollo de modelos de negocios sustentables destinados a atender segmentos de menores ingresos de la población. Esta situación es congruente con la estrategia que la empresa objeto de estudio ha diseñado en torno a la Sucursales de Futuro, y la digitalización de sus servicios.</p> <p>La empresa fue la primera en otorgar créditos de una forma cercana y sobre todo sencilla a quienes no se sentían escuchados o comprendidos por las instituciones financieras tradicionales. Por ello, la organización se desarrolla pensando en el futuro del cliente.</p>
<p><i>Factor Tecnológico</i></p>	<p>El BCRA, como autoridad monetaria, trabaja para promover la innovación financiera en el sistema. Así es que dicho organismo ha trabajado en colaboración con empresas <i>Fintech</i>, bancos, herramientas y soluciones que logren mayor inclusión financiera y</p>

	<p>un sistema financiero eficiente sobre temáticas como: medios e infraestructura de pagos, tecnologías y sistemas transversales, canales alternativos de crédito y ahorro y soluciones por medio de la tecnología <i>blockchain</i> o cadena de bloques (BCRA, 2020).</p> <p>La empresa realiza diversas inversiones en desarrollo tecnológico capaz de mejorar la experiencia de cada de sus clientes. Durante el año, se agregaron más de diez nuevos modelos de <i>machine learning</i> a los ya existentes. La infraestructura tecnológica permitió colocar los datos a disposición de toda la organización, que puede así dilucidar su valor para el negocio y brindar una experiencia personalizada a los clientes. Por su parte, las Sucursales de Futuro configuran la estrategia de la empresa empleando tecnología de vanguardia. A finales de 2019 se lanzó Naranja X, una compañía de tecnología que desarrolló una aplicación para poder realizar diversas operaciones como pagos, transferencias, cobros, etc.</p>
<i>Factor Ambiental</i>	<p>Un grupo de 18 bancos firmó un Protocolo de Finanzas Sostenibles en el país, con el objetivo de comenzar a construir una estrategia de finanzas sostenibles en la industria bancaria. El Protocolo, que identifica la sostenibilidad como guía para el sector financiero, busca facilitar y fomentar en entidades financieras de Argentina la implementación de las mejores prácticas y políticas internacionales que promuevan una integración entre los factores económico, social y ambiental (BICE, 2019).</p> <p>Tarjeta Naranja avanza con solidez hacia un gobierno comprometido con la sustentabilidad económica, ambiental y social. Es consiente que sus acciones pueden repercutir sobre la comunidad que la rodea y el medio ambiente. Por ello, es que la Responsabilidad Social Empresaria (RSE) se encuentra dentro de sus orientaciones estratégicas conjuntamente con el desarrollo tecnológico.</p>
<i>Factor Legal</i>	La ley 25.065 en su artículo primero entiende por sistema de

	<p>Tarjeta de Crédito al conjunto complejo y sistematizado de contratos individuales cuya finalidad es:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posibilitar al usuario efectuar operaciones de compra o locación de bienes o servicios u obras. 2. Diferir para el titular responsable el pago o las devoluciones a fecha pactada. 3. Abonar a los proveedores de bienes o servicios los consumos del usuario en los términos pactados. <p>Por su parte, las Resoluciones Generales N° 140, sus modificatorias y complementarias y N° 4.011 y su modificatoria, dispusieron la implementación de regímenes de retención de los impuestos al valor agregado y a las ganancias, aplicables a los pagos que se efectúen a los comerciantes, locadores o prestadores de servicios que se encuentren adheridos a sistemas de pago con tarjetas de crédito, compra y/o débito (AFIP, 2019).</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico organizacional.

Para realizar el diagnóstico organizacional se realizó la matriz FODA.

Tabla 2: Análisis FODA

<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Amplia trayectoria de la empresa en el mercado local y nacional. 2. Servicio orientado al cliente: buena fidelización del mismo. 3. Clima de trabajo agradable para el crecimiento humano de los trabajadores. 4. Buena relación con los proveedores, creando alianzas estratégicas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de nuevas plataformas tecnológicas en el mundo que permiten aprovechar la llegada de los servicios financieros trasfronterizamente. 2. Desarrollo y crecimiento de los criptoactivos y monedas digitales: una nueva forma de inversión en el mundo. 3. Incremento de la demanda de

<ol style="list-style-type: none"> 5. Desarrollo tecnológico de vanguardia que permite brindar un servicio al cliente eficiente. 6. Buena solvencia financiera de corto y largo plazo. 7. Compromiso con el cuidado del medio ambiente y las prácticas de responsabilidad social empresarial. 8. Obtención de certificación de calidad ISO. 9. Programa de fidelización de clientes: trabajar para el cliente es la premisa de la empresa. 10. Acuerdos bilaterales con empresas como Despegar o el Banco Galicia: le permite expandirse en el mercado. 	<p>servicios financieros para captar fuentes de financiamiento para el desarrollo de proyectos e incluso consumo personal.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. La virtualidad derivada de la pandemia de covid-19.
<p style="text-align: center;"><i>Debilidades</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ausencia de planificación financiera. 2. Carencia de un modelo de evaluación del desempeño interno que permita alinear la estratégica con objetivos concretos y medibles 3. Plan de <i>marketing</i> pobre: no hay un plan definido. 4. Sistema de comunicación interna poco dinámico que dificulta el proceso de toma de decisiones en forma oportuna. 5. Dificultad en el acceso al crédito. 	<p style="text-align: center;"><i>Amenazas</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aumento del ciberdelito en el mundo. 2. Situación económica del país: alta inflación, pobreza, inseguridad jurídica etc. 3. Alta presión de los impuestos sobre el sector financiero, desalentando la inversión. 4. Competencia creciente de empresas que brindan similares servicios. 5. Amplias regulaciones de mercado que el gobierno implementa. 6. Altos costos por financiación.

Fuente: elaboración propia.

Una de las fortalezas que más se destacan en la empresa Tarjeta Naranja es lo que se conoce como pirámide invertida, es decir que toda la organización esta puesta al servicio de los clientes, considerándolos el presente y el futuro de la compañía. Aun así, ello no fuese posible si no existiese un excelente clima de trabajo que garantice el desarrollo de las habilidades de los diversos recursos humanos en cada una de las áreas de la empresa.

Estas fortalezas deben ser capitalizadas para aprovechar al máximo las oportunidades que el mercado ofrece, aun en un contexto de pandemia. El aumento en la demanda de servicios financieros es un notable aspecto que Tarjeta Naranja aprovecha para colocar sus productos en el marco de la diferenciación con su competencia.

La innovación tecnológica se consagra como una orientación estratégica para la empresa. Aun en un contexto macroeconómico difícil caracterizado por elevada inflación, recesión, etc., Tarjeta Naranja apunta a la vanguardia tecnológica y consigo la consecución de proyectos de inversiones estratégicas como las sucursales del futuro y digitalización de servicios, para lo cual requerirá una adecuada planificación financiera capaz de determinar la estructura óptima de su financiamiento.

Análisis específico

Teniendo en cuenta los últimos estados financiero, se puede decir que las fuentes de financiamiento obtenidas durante el año 2020 y los correspondientes pagos por amortizaciones de capital e intereses, expresados en valores nominales, fueron:

- ✓ Obligaciones Negociables: en el marco del Programa Global de Emisión de Obligaciones Negociables se emitió en el mes de febrero la ON Clase XLIII por \$1.583.895, en moneda nominal. Se realizaron pagos por amortizaciones de capital e intereses de Obligaciones Negociables por \$ 12.870.477, en moneda nominal.
- ✓ Préstamos Bancarios y Financieros: se obtuvo un nuevo acuerdo en cuenta corriente por \$2.000.000, en moneda nominal.
- ✓ Arrendamientos: se realizaron pagos por vencimientos de cánones correspondientes a arrendamientos por \$ 224.165, en moneda nominal.

Tarjeta Naranja S.A. mantuvo en 2020 su posición de liderazgo como entidad emisora de tarjetas de crédito en Argentina. Al 31 de diciembre la empresa posee 3.257.257 cuentas habilitadas. Considerando a los poseedores de plásticos adicionales, la empresa cuenta con un total de 4.605.250 clientes. Sumando todas las marcas administradas, el total de tarjetas habilitadas es de 8.559.157 incluyendo Naranja, Naranja Visa, Naranja MasterCard y Naranja American Express.

Además, en base a los últimos estados contables de la empresa, se pudieron calcular los siguientes indicadores:

Tabla 3: Indicadores

Concepto	Año 2020	Año 2019
Índice de endeudamiento	2,43	3,61
Endeudamiento de corto plazo	2,67	3,91
Endeudamiento de largo plazo	0,181	0,184
Período de Cobranzas	888	1098
Índice de liquidez	1,29	1,23

Fuente: Elaboración propia en base a los estados contables de Tarjeta Naranja.

Como se puede observar, la empresa tiene un fuerte endeudamiento en el corto plazo. De hecho, para el año 2020, se puede decir que por cada peso de patrimonio neto hubo \$2.67 de pasivo financiero o corriente. Si bien es un valor alto, la situación ha mejorado si se la compara con el ejercicio económico anterior, 2019. En cuanto al período de cobranzas ha mejorado con respecto al año anterior. Y el índice de liquidez corriente se ha mantenido relativamente estable. Este último es un valor aceptable para el tipo de empresa que se ha analizado.

Marco teórico

Dado que el objetivo del presente reporte de caso es determinar la estructura de financiamiento óptima para que Tarjeta Naranja pueda darle continuidad al proyecto de Sucursales del Futuro, se abordan distintos conceptos que se relacionan con los objetivos planteados, entre ellos las fuentes de financiamiento, que según Pérez y Terreno (2015), no solo consiste en analizar el pasivo o patrimonio de una empresa sino que será importante también conocer las características de las fuentes, ya que habrá que optar por la más conveniente en cuanto a costos.

Como bien sabemos el objetivo de este trabajo es incrementar el valor de la empresa y una de los medios para lograrlo es reducir los costos de las fuentes que son utilizados para el financiamiento de los activos. Esto implica descontar los flujos de cajas esperados al costo promedio ponderado de financiamiento. (Lourdes Escobedo Almendral, 2016)

Ramírez, Castañeda y Canto (2017), apuntan en que la estructura de capital es lo mismo que decir estructura de financiamiento, por ende implica la forma en que las empresas se financian, ya sea con deudas a largo plazo o con capital propio. De esta manera se deben realizar análisis muy detallados al cabo de tomar la mejor decisión posible.

La planificación financiera según Paredes Chacín, (2017), está relacionada directamente a lograr una adecuada participación en las decisiones orientadas a la reducción de costos, a controles estrictos, a la eficiencia administrativa, a una buena utilización de recursos y a la coordinación eficiente de actividades administrativas, entre otras.

Valle Núñez (2020), también se refiere a la planificación financiera diciendo que la misma se lleva a cabo mediante un relevamiento de datos históricos, los mismos son obtenidos de los distintos estados contables considerando importante realizar análisis financieros y constantes controles con el fin de obtener información detallada de la realidad económica y financiera de las empresas, determinando las causantes de ingresos o pérdidas ocasionadas.

Otros teorías como la de Ochoa González, Sánchez Villacres, Andocilla , Hidalgo Hidalgo, y Medina Hinojosa (2018) remarcan la importancia de utilizar ratios financieros cuando se quiere analizar la gestión empresarial, ya que son claves para

identificar con claridad los aspectos económicos y financieros relacionados con el nivel de endeudamiento, de liquidez, solvencia, rendimiento y rentabilidad, etc.

Delgado y Chávez (2018), describen que cualquiera sea el tipo de empresa, todas necesitan de un financiamiento para poder subsistir, así mismo enuncian que las principales fuentes de financiamiento son el crédito bancario, los aportes de socios, reinversión de utilidades, entre otras.

A partir de lo antes mencionado se puede sumar el planteo de Guercio, Oliveras, Vigier y Briozzo (2015), de que el acceso al financiamiento externo puede estar restringido a las características de la empresa, ya que para algunos implica un tipo de discriminación mientras que para otros se refiere al tamaño, a la edad o al sector de la empresa. (Guercio, Oliveras, Vigier y Briozzo, 2015).

La teoría de *Trade-off*, también denominada teoría estática o equilibrio estático de la estructura de capital, apela a que en toda organización existen variables específicas que afectan la estructura financiera de la empresa, algunos de ellas son los activos tangibles y la rentabilidad, es decir la empresa que tenga mayor cantidad de activos tangibles tendrá más apalancamiento, dado que estos pueden actuar como colaterales para contrarrestar los conflictos de interés entre accionistas y acreedores. Si se logra reducir estos conflictos y se los compara con la insolvencia en los costos que generan las deudas, se lograra establecer una estructura de financiamiento optima y así generar valor a la organización (Hernández, 2013).

Hasta el momento se analizó y se plateo distintas citas sobre investigaciones relacionadas con la problemática financiera al punto de proponer una estructura óptima de financiamiento. Dicho esto se pueden tomar en cuenta las posturas de Valle Núñez (2020) y la teoría de *Trade-off* que aborda Hernández (2013), dado que los mismos plantean una concepción de la planificación financiera mucho más amplia para el caso abordado en este trabajo.

Finalmente, integrando todos los conceptos desarrollados en esta sección, considero que para conseguir desarrollar una estructura de financiamiento optima, no solo habrá que encontrar distintas alternativas de financiamiento, sino que habrá que manejar mejor la información con la que se cuenta del mercado ya sea de los clientes, proveedores y acreedores, como así también la información interna a la empresa a fin de

lograr un eficiente uso en los recursos, poder brindar mayor apalancamiento interno y evitar el endeudamiento externo.

Si bien son muchas las teorías desarrolladas en la última década, considero que existe una conexión pura entre patrimonio y deuda, la cual debe estar dentro de los temas más relevantes a la hora de decidir futuros proyectos. La comprensión de lo anterior puede estar acompañada por un buen manejo de ratios financieros tal como lo citan varios autores.

Se sostiene la importancia de incrementar el valor a la empresa para minimizar los costos de las deudas y llevar adelante acciones que generen la solvencia suficiente que necesita la organización para afrontar sus compromisos.

Diagnóstico y Discusión

Declaración del problema

A partir de los resultados de los estados contables del periodo 2019 y 2020, se deduce que la empresa Tarjeta Naranja presenta dificultades para afrontar todas sus obligaciones, y por más que se logró disminuir los pasivos en los que respecta al año 2020, está en la necesidad de desarrollar una estructura de financiamiento para mejorar su actividad operacional y para darle continuidad a las Sucursales del Futuro. La existencia de un desfasaje financiero y una empresa a la cual le cuesta recuperar ingresos en el corto plazo por los servicios prestados, se recurre a terceros a solicitar créditos a tasas y plazos no acorde a los objetivos determinando las deudas ya mencionadas.

Justificación del problema

Se justifica la resolución del problema, dado que como indicamos en la tabla 3, el índice de endeudamiento revela que la decisión de tomar deudas con terceros (bancos y comercios amigos) es la solución que consideran más factibles en estas situaciones en lugar de realizar inversiones, generar utilidades y autofinanciarse. Esto llevo a la empresa a tener en el año 2020 un pasivo cercano a los 73 millones de pesos, que si bien se redujo de un índice del 3,61 al 2,43 resulta ser un valor alto en relación a los ingresos operativos.

La ausencia de políticas de cobranzas más estrictas están a la vista, ya que los periodos de cobro promedios pasaron de 1098 a 888 días para el año 2020, si bien se acorto este plazo, el mismo debería ajustarse un poco más. Se puede nombrar a los deudores incobrables como factor que influye en la problemática formando parte de los créditos a cobrar en un 7.5% para el último periodo analizado.

Conclusión diagnostica

Vale la pena resolver el problema debido a que como se deduce del análisis FODA realizado con anterioridad, a pesar de que la empresa es grande, con buena reputación y con una amplia trayectoria no vemos que se cuente con una planificación

financiera, sumado la situación económica que se vive en el país, la cual no es para nada favorable para los empresarios, por lo tanto será necesario una intervención que permita a la empresa Tarjeta Naranja optimizar los ciclos operativos neto, logrando una autofinanciación. Lo que se busca es una gestión más eficiente en cuanto a los clientes, donde se puedan acortar plazos de cobranzas. De esta manera el efectivo corriente se habrá incrementado en el corto plazo lo que permitirá llevar a cabo nuevas oportunidades de inversión teniendo el margen de decisión adecuada para optar por fuentes de financiamiento más acordes a la organización.

Con la implementación de una planificación financiera en la empresa objeto de estudio se esperaría que los recursos económicos que manejan sean evaluados minuciosamente y se tomen decisiones tanto financieras como de inversión en base a la rentabilidad y los rendimientos que se esperan obtener, además prepara a la organización con alternativas financieras que la soporten en situaciones adversas, tal como sucede en la actualidad en Argentina.

Plan de implementación

Alcance y Limitaciones

En cuanto al contenido, el presente trabajo tiene como finalidad determinar el conjunto de distintas alternativas posibles de financiación a la que puede acceder la compañía Tarjeta Naranja para encarar todos sus proyectos en especial el indicado en la introducción, sumado a hacer más eficiente la gestión operacional de forma tal de optimizar el uso de los recursos con los que cuenta la organización. Se orienta principalmente a aumentar el efectivo circulante y a abordar cada una de las opciones de financiamiento disponibles en el mercado, realizando los análisis y clasificaciones respectivas al punto de decidir por las que menos afecten la rentabilidad de la empresa.

En cuanto al horizonte temporal para este trabajo se estima que será de dos meses comenzando a partir del segundo semestre del año 2021. Se aclara que de no lograrse la realización del proceso en el periodo pactado el mismo podrá extenderse a un mediano plazo sin ningún tipo de inconveniente.

El ámbito geográfico donde se aplicara este plan será dentro del área de Finanzas que se preside por la Administración General, en la sede principal que tiene Tarjeta Naranja en la Ciudad de Córdoba, Argentina. La propuesta será aplicable solo a para la organización indicada, no pudiendo ser utilizada en empresas que realicen idénticas o similares actividades. Pero si repercutirá dicho plan en cada una de las sucursales ubicadas en el resto del país.

Respecto a la metodología se compone de un análisis mixto que abarca aspectos de índole cualitativos y cuantitativos, llevando a conocer en detalle cómo está constituida cada alternativa crediticia. Se trabajara especialmente en las distintas fuentes de financiamiento, tanto del sector externo a la empresa como internamente a través de los socios.

Si bien la propuesta es para desarrollar una estructura de financiamiento óptima la misma va a ayudar a mejorar todas las áreas que comprende a la empresa, desde el sector de cobranzas, como el comercial o área de operaciones, por ejemplo con un financiamiento acorde se podrán realizar inversiones para ampliar sectores, generar más puestos de trabajo y a su vez incrementar los ingresos.

Durante la realización del trabajo investigativo no se presentaron dificultades e incidencias o limitaciones que pudiesen afectar la ejecución del estudio. La elaboración de la investigación fue viable, en razón que se contó con los recursos necesarios para su normal y efectivo desarrollo.

Recursos

A continuación, se detallan los recursos que formaran parte de esta propuesta. Se utilizaran como recursos iniciales la contratación de un especialista en Economía y Finanzas, el cual deberá reportar directamente al Gerente General. El costo de sus servicios se calculara sobre la base de módulos según los aranceles que indica el Consejo de profesionales de Ciencias Económicas de la ciudad de Córdoba, los cuales están actualizados al primero de Junio del 2021.

Tabla 4: Recursos iniciales

Recursos	Importe
Computadoras e impresoras	\$ 40.000,00
Sillas y escritorio	\$ 15.000,00
Profesional en Economía y Finanzas según Resolución 63/20 CPCECba	\$ 30.510,00
Libros legales y normativos (manual de procedimientos, ley contable y de Finanzas)	\$ 3.800,00
Total	\$ 89.310,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Recursos de mantenimiento

Recursos	Importe x mes
Contador Publico como asesor según Resolución 63/20 CPCECba	\$ 14.238,00
Abono mensual de internet	\$ 1.500,00
Informes especial de contabilidad y finanzas	\$ 6.102,00
Total	21.840,00

Fuente: Elaboración propia

Acciones concretas y marco temporal

Para realizar la planificación financiera y poder cumplir con el objetivo general se deberán llevar adelante distintas acciones las cuales estarán relacionadas con los objetivos específicos descriptos al inicio del trabajo.

En cuanto al análisis de la situación financiera de la empresa se deberá:

- Analizar índice de liquidez corriente: identifica la capacidad que se tenga en el corto plazo para hacer frente al cumplimiento de las obligaciones. Para el año 2020 se obtuvo un índice 1,29%, lo cual hace saber que por cada peso de pasivo, la empresa cuenta con \$1,29 de respaldo en el activo. Lograr optimizar los costos financieros permitirá a incrementar la rentabilidad de la empresa llevando a tomar decisiones más efectivas.
- Analizar el Índice de endeudamiento en el corto plazo: permite conocer la necesidad de apalancamiento externo que se está utilizando. Por lo visto Tarjeta Naranja depende mucho de la financiación de terceros, abarcando un índice de 2,67% para el año 2020. Mediante el análisis de las fuentes de financiación se minimizaran los costos financieros y así aumentara la rentabilidad, permitiendo agregar valor a la empresa mediante inversiones y a futuro financiarse por recursos propios.
- Analizar Índices de cobranzas: Según el último estado contable (2020), el mismo fue de 888 días, plazo que demora el cliente en pagar a partir de que recibió su financiación con la tarjeta de crédito. Si bien se mejoró el plazo que venía trayendo, el mismo es de gran preocupación ya que se tarda en recuperar el dinero y por ende no se puede hacer frente a las obligaciones en tiempo y forma. Se propone aplicar nuevas políticas de cobranzas que obliguen a los clientes a pagar en tiempo, otorgándole por ejemplo una bonificación del 5% a los que cancelen anticipadamente.

Se analizaran las distintas opciones de financiamiento externo a la que la empresa pueda acceder para financiar el proyecto.

Tabla 6: Fuentes de financiamiento

Fuente	Monto-Plazos-Tasas	Requisitos y Garantías	Ventajas	Desventajas
Leasing Banco BBVA	<ul style="list-style-type: none"> *No hay límites de montos *Tasa de interes variable, fija o mixta. *Plazos entre 19 y 120 meses dependiente de la duracion del bien. *Gastos de escrituracion del o los bienes dados en Leasing. 	<ul style="list-style-type: none"> *Ser cliente del banco *Contar con aprobacion crediticia. *Presupuesto del bien a solicitar, orden de compra y ultimos balances firmados por contador publico. *Las garantias son minimas ya que se toma al bien objeto del Leasing en garantia. *Obligacion de acatar las pautas del contrato. 	<ul style="list-style-type: none"> *Tiene buenas expectativas para el año 2021. *Flexibilidad en montos y plazos. *Financiacion por el 100% del bien, con iva incluido. *No se requiere de anticipos para solicitarlo. *Permite obtener importantes ahorros tributarios, por ejemplo el IVA se abona mensualmente diferidos en necesidad de abonarlo al inicio. *Si se opta por la opcion de compra, el bien no tributa en Ganancias Minima presunta, pasando a formar parte del activo. 	<ul style="list-style-type: none"> *Mas costoso en comparacion con otras fuentes. *Tiene clausulas mas estrictas *No se tiene la propiedad del bien. *No sirve para la obtencion de dinero, solo de bienes.
Obligaciones Negociables MAV(Mercado Argentino De valores	<ul style="list-style-type: none"> *tope de \$100.000.000 *tasa de interes fija o variable (BADLAR+margen) *tasas entre el 4% y el 13% TNA. *Ademas se deben pagar gastos de publicidad y de asesoria a la empresa, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> *La empresa debera presentar una solicitud a la C.N.V para ser inscripta. *Se necesita estar avalado al 100% por una o varias entidades de Garantia (SGR). *Publicar estados contables anuales. *Contar con aprobacion crediticia. *Pueden ofrecerse con garantia comun, especial y flotante o hipotecaria. 	<ul style="list-style-type: none"> *Certeza en el cobro de la renta al vencimiento. *Bajos costos y flexibilidad en las operaciones. *Menores costos si se cuenta con aval de entidades de garantia (SRG). *No se requiere calificacion alguna. *Costo de publicacion bonificados. *Bajo riesgo al contar las obligaciones negociables con una calificacion de riesgo. *No es necesario la intermediacion financiera, pudiendo lograr un costo menor de financiamiento. *La empresa obtendra dinero mas rapidamente, por lo tanto sera una opcion eficiente. *Recomendables para empresas grandes. 	<ul style="list-style-type: none"> *Necesidad de presentar garantias de pago. *Tener capacidad de prevision de pagos. *Otorgan un derecho de renta a su inversor. *Incremento del riesgo financiero de la empresa. *Entrega de informacion financiera para reevaluar la situacion periodicamente.
Credito bancario ICBC Linea Exclusive	<ul style="list-style-type: none"> *Monto a solicitar \$500.000 *Plazo maximo de 96 meses * Tasas fijas * Gastos de sellado del 1,22% sobre el monto. *TNA 49% *TEA 61,65% *TEM 4,08333% *CFT S/IVA 61,65% *CFT C/IVA 78,35% 	<ul style="list-style-type: none"> *Ser cliente ICBC *No tener historial de deuda en otros prestamos que hagan bajar el puntaje crediticio. *Ser argentino o tener permiso legal para permanecer en el pais (extranjeros). *Ser mayor de edad. 	<ul style="list-style-type: none"> *Flexibilidad en el pago de amortizacion e intereses, pudiendose anticipar el pago de las cuotas o bien realizar la cancelacion total o parcial del credito cuando se desee. *Una vez preaprobado, se puede solicitar a traves de distintos medios, ya sea por la aplicacion ICBC Mobile o Acceso Banking, por via telefonica o bien por los cajeros automaticos de la sucursal. *Se puede solicitar en cualquier momento del dia, las 24 horas. *Se puede realizar un seguimiento eficiente por medio de la aplicacion bancaria. *Facilidad en el pago de las cuotas, pudiendo debitarse de la cuenta automaticamente, sin necesidad de recordar en cada vencimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> *Necesidad de presentar garantias de pago. *Tener capacidad de prevision de pagos. *En caso de no estar preaprobado el credito, su solicitud y otorgamiento puede demorar hasta 30 dias a contar desde el dia de la presentacion de la respectiva documentacion. *Altamente costoso en Argentina.

Fuente: Elaboración propia

La herramienta de medición a utilizar para este caso en particular en base a lo mencionado anteriormente es optar por solicitar préstamos bancarios en el banco ICBC, y más allá de la idea de formar parte de la oferta pública en el mercado de capitales la

cual es totalmente atractiva, ya sea por sus largos plazos y el bajo costo que implica, la misma abarca un mayor análisis por parte de la empresa, lo que hace más lento la llegada de fondos, entonces la decisión es tomar la opción más tradicional de financiamiento que son la oferta crediticia, en este caso a una tasa nominal del 49%. Estos últimos son considerados la mejor alternativa hoy en día y los mismos van a permitir a la empresa obtener fondos que mejoren la rentabilidad y se pueda financiar el proyecto con mayor seguridad, brindando un gran alivio a las finanzas de la empresa. A continuación presento un ejemplo de la alternativa mencionada.

Figura 2

SIMULADOR DE PRESTAMO FINANCIERO

FECHA DE FORMALIZACIÓN	01/08/2021
MONTO DEL PRESTAMO	\$ 493.970,00
FORMA DE PAGO	MENSUAL
PLAZO EN MESES	12
CARENCIA EN MESES	0
TASA INTERES ANUAL	49,00%
CFT C/IVA	78,35%
SELLADO	1,22%
CUOTA PURA	\$ 53.533,99
MONTO NETO A COBRAR	\$ 500.000,00

MES	SALDO DEUDA	CUOTA PURA	CAPITAL	INTERESES	IVA	IMPUESTOS	CUOTA TOTAL
1	500.000,00	53.533,99	33.117,34	20.416,65	4.287,50	0,00	57.821,49
2	466.882,66	53.533,99	34.469,64	19.064,35	4.003,51	0,00	57.537,50
3	432.413,02	53.533,99	35.877,14	17.656,85	3.707,94	0,00	57.241,93
4	396.535,88	53.533,99	37.342,13	16.191,86	3.400,29	0,00	56.934,28
5	359.193,75	53.533,99	38.866,93	14.667,06	3.080,08	0,00	56.614,07
6	320.326,82	53.533,99	40.453,99	13.080,00	2.746,80	0,00	56.280,79
7	279.872,83	53.533,99	42.105,86	11.428,13	2.399,91	0,00	55.933,90
8	237.766,97	53.533,99	43.825,18	9.708,81	2.038,85	0,00	55.572,84
9	193.941,79	53.533,99	45.614,71	7.919,28	1.663,05	0,00	55.197,04
10	148.327,08	53.533,99	47.477,31	6.056,68	1.271,90	0,00	54.805,89
11	100.849,77	53.533,99	49.415,97	4.118,02	864,78	0,00	54.398,77
12	51.433,80	53.533,99	51.433,80	2.100,19	441,04	0,00	53.975,03
	642.407,88	500.000,00	142.407,88	29.905,65			672.313,53

Fuente: Elaboración propia

El financiamiento de \$500.000 se utilizaría para realizar el proyecto de inversión de las Sucursales del futuro, abonando en concepto de gastos \$172.313,53 al cabo de los 12 meses que abarca dicho plazo.

Diagrama de Gantt

A continuación se expone el diagrama de Gantt, con un plazo de ejecución de dos meses, detallando las acciones concretas para la implementación de la propuesta.

- 1) Contratación consultor experto en Finanzas: Asignación de responsabilidades y objetivos a cumplir por el especialista.
- 2) Reunión con el Director General y coordinación con el equipo de trabajo:
- 3) Análisis de los últimos estados contables y cálculos de ratios financieros: Consiste en interpretar los índices de liquidez corriente, índice de rentabilidad, índice de endeudamiento y periodos de cobranzas.
- 4) Planteamiento de acciones para lidiar con los problemas encontrados: Se pueden enumerar un conjunto variado, entre ellas, conciliar cuentas de clientes y proveedores, realizar una clasificación separando a los clientes regulares de los morosos, definir nuevas políticas destinadas a mejorar los plazos de cobranzas y a aplicar nuevos sistemas de créditos personalizados para cada cliente.
- 5) Análisis de las distintas fuentes de financiamiento externo: Consiste en establecer nuevas relaciones con las distintas entidades financieras a fin de conseguir una variada cartera de préstamos, analizando detalladamente cada uno de ellos.
- 6) Evaluación del desempeño del ciclo operativo neto: Calcular periódicamente los ratios financieros para analizar los resultados hasta el momento.
- 7) Realización de nuevos proyectos de inversión: Una vez confirmado que se logró desarrollar planificación financiera se puede pensar en tomar decisiones de inversiones que le den mayor valor a la empresa.
- 8) Conclusión y retroalimentación: Si se consiguió solucionar el problema de financiamiento que presentaba Tarjeta Naranja, es indispensable seguir gestionando la misma para una mayor sustentabilidad.

Figura 3

Actividades	AGOSTO				SEPTIEMBRE			
	01/08/2021	09/08/2021	18/08/2021	31/08/2021	01/09/2021	07/09/2021	20/09/2021	30/09/2021
1-Contratación consultor experto en Finanzas	■							
2-Reunión con el Director General y coordinación con el equipo de trabajo	■	■						
3-Análisis de los últimos estados contables y cálculos de ratios financieros			■					
4-Planteamiento de acciones para solucionar los problemas encontrados acciones			■	■				
5-Análisis de las distintas fuentes de financiamiento externo				■	■			
6-Evaluación del desempeño del ciclo operativo neto					■	■	■	
7-Realización de nuevos proyectos de inversión						■	■	
8-Conclusión y retroalimentación								■

Diagrama de Gantt

Fuente: Elaboración propia

Evaluación de la propuesta

Para evaluar las acciones desarrolladas a fin de reducir los costos que se generan por las financiaciones con terceros y para mejorar los tiempos de cobranzas se deben considerar los ratios descritos en la tabla 3. Además se plantean dos indicadores importantes para aumentar el flujo de efectivo de la empresa, aumentar el capital de trabajo y obtener fondos adicionales para hacer frente a las deudas que se presentan.

- Incidencia de los costos financieros en las ventas
- Incidencia de las cuentas por cobrar en el pago de las deudas

Tabla 7: Indicadores

Nombre del indicador	Fórmula para calcularlo	Medición inicial	Frecuencia de medición	Responsable de medirlo	Medición después de la implementación
Incidencia de los costos financieros en las ventas	Costos financieros del año t/ Ventas del año t	Según los EECC 2019. Resultado 25%	Anual	Jefe de finanzas	
Índice de cuentas por cobrar	Ventas a crédito en año t/cuentas por cobrar promedio	Según los EECC 2019. Resultado 85%	Anual	Jefe de finanzas	

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones y recomendaciones

A lo largo de todo el trabajo se han mostrado y desarrollado un conjunto de herramientas a los fines de enseñarle a la compañía Tarjeta Naranja distintas opciones que le van a permitir perfeccionar una estructura de financiamiento óptima, y así darle continuidad al proyecto de las Sucursales del Futuro. Si bien el contexto político y macroeconómico del país no es tan alentador a la hora de invertir, en este caso la empresa Tarjeta Naranja está en la necesidad de adaptarse a los protocolos y seguir ofreciendo nuevos servicios a sus clientes, es por eso que se optó por buscar soluciones que ayuden a mejorar la situación económica de la compañía, entre ellas conseguir fuentes de financiamiento que devenguen el menor costo posible para el próximo ejercicio económico.

La convicción de que la empresa está bien posicionada es consecuencia de un desarrollo continuo de actividades y servicios a lo largo de su vida obteniendo resultados extraordinarios, sin embargo como se pudo analizar con el transcurso del trabajo, se logró observar graves falencias en la utilización de los recursos. Así que bien, después de haber desarrollado y citado conceptos teóricos de profesionales vinculados a la temática, se constata que la vida de la mayoría de las empresas dependen mucho en tener una buena planificación financiera, es por eso que se considera clave el desarrollo de este trabajo buscando alternativas sostenibles para seguir cumpliendo con cada uno de los objetivos planteados por la empresa Tarjeta Naranja. Por tal motivo se reconoce la importancia de las herramientas financieras como aliadas a la hora de necesitar liquidez, pero se sostiene también la necesidad de contar con áreas o sectores vinculados con el control y evaluación de la cartera de clientes y sus respectivos cobros en pos de obtener ingresos en el corto plazo e incrementar el autofinanciamiento.

Finalmente la propuesta recae en la utilización de préstamos bancarios ya que los mismos son considerados una opción no difícil de acceder para la empresa analizada, además, dependiendo del destino de los fondos se puede llegar a negociar el mismo a tasas preferenciales y pagando sus amortizaciones de capital e intereses en mayores plazos dando alivio a las finanzas.

Se sugiere que dicha propuesta se trate con firmeza de ahora en adelante, quizás sea de difícil implementación en el corto plazo por los distintos factores políticos y económicos que se vive en nuestro país o por el grado de sostén por parte de la organización para con este plan, considero que la misma resultara ser de gran utilidad a más tardar en el mediano plazo.

Por último, luego de haber plasmado la conclusión, recomendamos que la empresa emprenda una constante planificación en post de lograr una estructura financiera que no solo permita reducir los egresos sino también la de generar un capital propio para ser utilizados en inversiones futuras.

También se recomienda para minimizar la pérdida del poder adquisitivo de la moneda que la empresa analice la posibilidad de invertir en los denominados Fondos comunes que ofrecen los bancos, pudiendo rescatar los fondos cuando se los necesite y generando rentabilidad en forma de intereses.

Además sería interesante la realización de cursos de capacitación al personal de cobranzas para que adopten diferentes técnicas de contacto, negociación y cobro. Esto implicara que el cliente pague antes evitando todo proceso por mora, poniendo a disposición todas las acciones a gestionar eficientemente los recursos.

Referencias

- AFIP (2019). *Impuestos al Valor Agregado y a las Ganancias. Sistema de tarjetas de crédito y/o compras*. Resoluciones Generales N° 140 y N° 4.011. Regímenes de retención. Su modificación. Recuperado el 01-05-2021 de http://biblioteca.afip.gob.ar/dcp/REAG01004621_2019_10_29
- BCRA (2020). *Informe de Estabilidad Financiera*. Diciembre de 2020. Recuperado el 01-05-2021 de <http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/IEF%200220.asp>
- BICE (2019). *Protocolo de finanzas sostenible en Argentina*. Recuperado el 01-05-2021 de <https://www.bice.com.ar/novedades/protocolo/>
- CPCE (2021). *Informe Económico de Coyuntura*. Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Buenos Aires. Recuperado el 01-05-2021 de <http://iec.consejo.org.ar/>
- Delgado & Chávez (2018). *Las Pymes en el Ecuador y sus fuentes de financiamiento*. Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, 18. Recuperado el 07-06-2021 de [file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/Rar\\$DIa4664.41032/pymes-ecuador-financiamiento.pdf](file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/Rar$DIa4664.41032/pymes-ecuador-financiamiento.pdf)
- Fiallos Reyes, M. C., & Ruiz Montero, K. R. (2016). *Planificación estratégica financiera para la recuperación de cartera vencida de la línea de los microcréditos del Banco Nacional de Fomento sucursal Puyo, cantón Pastaza, provincia de Pastaza período 2014* (Bachelor's thesis, Escuela Superior Politécnica de Chimborazo). Recuperado el 01-05-2021 de <http://dspace.esPOCH.edu.ec/handle/123456789/12337>
- Guercio, M. B.; Oliveras, G.; Vigier, H. P.; Briozzo, A. E. (2015). *Financiamiento externo desde una perspectiva de género*. Revista Venezolana de Gerencia. Vol. 20, n° 71 pp. 440-454. Recuperado el 08-05-2021 de <http://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4419>
- Hernández Carmen Guadalupe (2013). *Estructura financiera óptima, en la industria de los alimentos, que cotiza en la Bolsa Mexicana de Valores*. Recuperado el 23-05-2021.

- http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-66222013000200004&lang=es
- INDEC (2021). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos*. Recuperado el 01-05-2021 de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_2082FA92E916.pdf
- Labre Panimboza, N. M. (2013). *La planificación financiera y su relación con la liquidez de la cooperativa de ahorro y crédito el Calvario Ltda., del Cantón Tisaleo. 2010* (Bachelor's thesis). Recuperado el 02-05-2021 de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/3733/1/TA027-2013.pdf>
- Ley 25.065 (1998). *Sistema de Tarjetas de Crédito, Compra y Débito*. Recuperado el 01-05-2021 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/55000-59999/55556/texact.htm>
- Ley 25.065 (1998). *Sistema de Tarjetas de Crédito, Compra y Débito*. Recuperado el 01-05-2021 de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/55000-59999/55556/texact.htm>
- Lourdes Escobedo Almendral (2016). *La estructura financiera optima bajo un enfoque de ciencia, tecnología y sociedad*. Recuperado el 23-05-2021 de http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S207360612016000100007&script=sci_arttext&tlng=pt
- Ochoa González, C., Sánchez Villacres, A., Andocilla Cabrera, J., Hidalgo Hidalgo, H., & Medina Hinojosa, D. (2018). *El análisis financiero como herramienta clave para una gestión financiera eficiente en las medianas empresas comerciales del cantón milagro*. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 19. Recuperado el 30-05-2021 de [file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/Rar\\$DIa3480.40734/analisis-financiero-ecuador.pdf](file:///C:/Users/Usuario/AppData/Local/Temp/Rar$DIa3480.40734/analisis-financiero-ecuador.pdf)
- Paredes Chacín, J. (2017). *Planificación financiera ante la perspectiva organizacional en empresas cementeras del estado Zulia-Venezuela*. Recuperado el 30-05-2021 de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/2333/Planificaci%c3%b3n>

%20financiera%20ante%20la%20perspectiva%20organizacional.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Pérez, J. O., Bertoni, M., Sattler, S. A., & Terreno, D. D. (2015). *Bases para un modelo de estructura de financiamiento en las pyme latinoamericanas. Cuadernos de Contabilidad*, 16(40). Recuperado el 28-05-2021 de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/13097-Texto%20del%20art%C3%ADculo-47725-2-10-20150819%20(1).pdf
- Ramírez, D. C., Castañeda, S. S. P., & Canto, C. B. L. (2017). *Relevancia de la estructura óptima de capital en la empresa y su relación con la competitividad. Repositorio de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 11, 1767-1781. Recuperado el 30-05-2021 de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/1531-Texto%20del%20art%C3%ADculo-5199-1-10-20180517.pdf
- Valle Núñez, A. P. (2020). *La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales. Universidad y Sociedad*, 12(3), 160-166. Recuperado el 30-05-2021 de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n3/2218-3620-rus-12-03-160.pdf>
- Virhuez Gadea, J. A. A. (2017). *Evaluación de la situación financiera del periodo 2013 al 2016 y propuesta de una planificación financiera para la Empresa KIAMARALE and GIM. SAC, Casma 2017*. Recuperado el 01-05-2021 de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/10260>