

Universidad siglo 21



Trabajo Final de grado

Tarjeta Naranja

Carrera: Licenciatura en Administración

Integrante: Agustín Quassollo

DNI: 40.749.989

Tutor: Patricia Barrón

Legajo: adm05170

índice:

Introducción	3
Análisis del entorno	5
<i>p.e.s.t.e.l</i>	5
<i>Cinco fuerzas de Porter</i>	9
Análisis interno	12
<i>Actividades de soporte:</i>	12
<i>Actividades primarias:</i>	15
Análisis de mercado:	16
Marco teórico:	17
Diagnostico:	20
Propuesta:	22
<i>Objetivo general</i>	22
<i>Objetivos específicos</i>	23
Plan de acción:	24
Presupuesto	24
Gantt	25
Conclusiones diagnosticas	26
Recomendaciones Profesionales	26
Anexo	27
Bibliografía:	28

Introducción

El presente reporte realizado dentro del marco de la universidad Siglo Veintiuno y la materia Seminario final, desarrollará un análisis de la empresa Tarjeta Naranja teniendo como objetivo el de implementar una planificación estratégica que busque innovar en el mundo de la banca y así mantener a la empresa actualizada con las tendencias actuales.

Al analizar la empresa se puede observar como uno de los lineamientos de la misma es innovar constantemente y mantenerse actualizada con la actualidad, por eso este informe buscará definir el plan de acción que permita cumplir con este dictamen.

Luego de analizar el mercado podemos determinar que Tarjeta Naranja es uno de los líderes del sector, por esto es que se busca mantenerlo bien posicionado frente a los competidores y siga siendo uno de los más importantes de la región, teniendo en cuenta que los bancos están atravesando un gran cambio hacia la digitalización y con ello el desafío de mantener una atención personalizada.

Dentro del contexto de este informe es importante destacar la historia de la empresa Tarjeta Naranja la cual tiene sus comienzos cuando en 1969 dos profesores de educación física, David Ruda y Gerardo Asrin, fundan la casa de deportes Salto 96. Ésta comienza a entregar tarjetas de identificación a sus clientes, y luego en 1985 es fundada la tarjeta Naranja la cual ya ha alcanzado cobertura nacional, hoy es la tercera tarjeta del mercado en la Argentina, tiene 7,8 millones de plásticos emitidos, factura \$ 5700 millones por año e invirtió \$ 300 millones en su nueva sede (canvas,2019).

La empresa se encuentra en el sector que brinda servicios financieros, apuntando a dos tipos de clientes. Por un lado, personas. En Argentina el consumo en tarjetas de créditos incluye a un 35 % de la población, de ese total un 19 % de los usuarios utiliza Tarjeta Naranja; y, por otro lado, comercios amigos (239 000), por ejemplo: Movistar, Wal-Mart, Dexter, Cablevisión, Aerolíneas Argentinas, Fibertel, La Caja seguros, entre muchos otros.

En la actualidad es una realidad decir que tarjeta Naranja es uno de los líderes mejor posicionados del mercado del sector financiero, con gran mayoría de clientes, una muy fuerte cultura empresarial y los conocidos locales del futuro que lo llevaron a ser el banco más moderno de la Argentina; pero hay otra realidad que parece presentarse como una gran amenaza y es que el sector financiero se encuentra hacia la mayor crisis de

identidad de toda su historia ,el mundo cambió rápidamente estos últimos años y con él, sus ideas de cómo financiarse, dando nacimiento a nuevos métodos como el crowfounding o financiaciones de parte del sector privado, además del nacimiento de bancos digitales que con sus mínimos gastos fijos se pueden dar el lujo de prácticamente no cobrar por sus servicios ,entonces ¿qué pasa con tarjeta naranja si ser sólo una tarjeta ya no alcanza?

La investigación realizada sobre el mundo de la banca lleva a concluir que el futuro de los bancos no incluye a los bancos tradicionales, es hora de innovar o morir, es por esto que en este informe se busque mostrar que Tarjeta Naranja puede encontrar un lugar en este futuro adelantándose a lo que viene y no esperando que los problemas se presenten solos. Desde ya fue una excelente decisión ingresar en el mercado de las Fintech haciendo el primer paso hacia el nuevo mundo de la banca.

Entonces si vamos a la contabilidad de la empresa encontraremos un total de egresos operativos en miles de pesos de 15.246.64 semestralmente hablando, observando así que hay tendencia en el banco de tasas cero y Fintech que ofrecen estos servicios con egresos que no son ni la mitad de los mencionados, nos lleva a preguntarnos si va a ser posible que la empresa pueda bajar sus precios con tantos gastos fijos. Uno podría pensar por los datos observados, que la solución sea hacer una desinversión de capital y pasar a ser un banco exclusivamente digital, habría que preguntarse por qué ponerse a la altura de éstos cuando se puede usar las ventajas de la organización hacia un cambio radical en su modelo de negocio por medio de alianzas estratégicas con inmobiliarias , concesionarias y financieras, que por medio de sinergia entre empresas ayuden a asesorar a los clientes hacia la mejor forma de utilizar su dinero en el momento de la compra de un auto, una casa o hasta de dónde invertirlo, creando una nueva experiencia para el cliente, cobrando así por el asesoramiento dando un servicio de calidad y apostando por primera vez por el cliente y no en su contra.

Los bancos siempre tuvieron una reputación de utilizar su conocimientos financieros a su favor sacando ventajas contra clientes por medio de la llamada letra chica, cobrando comisiones y tasas que el cliente no termina de entender o desconoce al respecto y sólo se hace consciente de las mismas en sus resúmenes ya cobrados, entonces es, tal vez, hora de que los bancos usen sus conocimientos financieros por el bien del cliente,

acompañándolo hacia un mejor uso de sus finanzas, a través de un customer journey que lo guíen hacia la compra de distintos productos de la mejor manera posible.

Podríamos observar una alianza semejante en 2017 cuando Santander Rio e Infocasas se unieron con la intención de brindar una mejor calidad de servicio hacia personas en la búsqueda de la compra de casas, esta alianza se basó en una herramienta llamada Simulador de Crédito desarrollado a fines de 2016. Esta herramienta permite a quienes buscan propiedades en el portal, puedan calcular su préstamo de Santander, con tasas preferenciales y consultando inmediatamente sobre los planes para financiar su casa lo cual resultó en un increíble éxito en ventas con la tasa más baja del mercado.

Otro ejemplo puede ser el de Chevrolet y American Express en el continuo fortalecimiento de sus relaciones comerciales, establecieron una alianza estratégica con la finalidad de crear la primera tarjeta de crédito, convenio con beneficios exclusivos para los clientes del banco y usuarios de un vehículo Chevrolet .Adicionalmente, los tarjetahabientes de Chevrolet American Express recibirán el 10% de descuento en la compra de repuestos y atención vehicular en los concesionarios y talleres genuinos Chevrolet de todo el país.(Chevrolet media ,2010)

Análisis del entorno

Antes de realizar un diagnóstico completo sobre la empresa se necesitará conocer toda la información posible en los distintos ámbitos, por esto se realizará un análisis del macro y micro entornos de la organización. Para comenzar, se utilizará la herramienta Pestel para el macro entorno y luego las 5 fuerzas de Porter para el micro.

p.e.s.t.e.l

Político: La forma de gobierno en Argentina es una República Federal basada en una democracia parlamentaria. El actual presidente de la nación es Alberto Fernández, el cual asume en diciembre de 2019 prometiendo resucitar la economía argentina después de años en declive. En 2020 el gobierno logra reestructurar la deuda con el FMI con el objetivo de solventar el problema con la gran deuda con el organismo, dándole así mayor seguridad a futuros inversionistas, buscando así un futuro crecimiento en la economía argentina que solucione los grandes problemas del país como son la pobreza, desempleo y la gran inflación. Actualmente el presidente ha perdido gran popularidad por un mal manejo de la pandemia Covid-19 con Un 58,6% de opiniones negativas es lo que cosecha hoy la gestión albertista y apenas un 30,1% de positivas, esto se debe a imposición de grandes

restricciones que hicieron estragos con la economía logrando que miles de empresas cierren y que los índices de pobreza aumenten.

En la actualidad, los principales partidos políticos son:

- Frente de Todos: coalición que busca crear una unión de todos los partidos de centroizquierda y centroderecha, Peronistas, Socialdemocracia, Socialismo democrático y Progresistas.
- Juntos por el Cambio: antiguamente "Cambiemos". Centroizquierda a Centroderecha, coalición con diferentes partidos, de diferentes tendencias: liberal, conservador, socialdemocracia, peronismo federal y democracia cristiana.
- Consenso Federal: Coalición de centro, Peronismo federal y Progresismo.
- Frente de Izquierda y Los Trabajadores (FIT): extrema izquierda, trotskismo.
- Movimiento Popular Neuquino: partido político provincial, centro, regionalismo, neoperonismo y tercera vía. (santander,2020)

Económica: La economía argentina es la segunda más grande de Sudamérica, pero hace años que mantiene una inestabilidad permanente desde antes de la pandemia de Covid 19, ésta impactó seriamente en la misma con una baja estimada del 11% en su PIB, debiéndose en parte a prolongadas cuarentenas que se cobraron la vida de muchos negocios y empresas. Hay un dato que deja en evidencia su inestabilidad y problemática continua y es que desde 1950 Argentina pasó 33% en default (el segundo porcentaje más alto después de la República Democrática del Congo, según el banco mundial). En lo que respecta a la inflación: había empezado a mostrar índices de mejora a principios de 2020, continúa estando en 40%, además la balanza general del gobierno represento el -7,8% del PIB en 2020, la relación PIB a la deuda una cifra estimada de 96,7% (el nivel más elevado desde 2004), lo cual pone en duda al gobierno argentino sobre la posibilidad para pagar la deuda. Otro de los problemas que dejó el 2020 fue una baja significativa en importaciones y exportaciones causadas por una débil demanda interna y una disminución en ventas industriales, además de todos los problemas que trajo la pandemia las medidas que tomó el gobierno no ayudaron a la economía, ya que aumentó su gasto en salud y ayudas a sectores vulnerables, como soporte financiero y préstamos subsidiados entre

otras, los cuales, en su totalidad, se cree que representan el 6% del PIB. (Santander,2020)

Indicadores de crecimiento	2018	2019	2020 (e)	2021 (e)	2022 (e)
PIB (miles de millones de USD)	517,24	444,46e	382,76	416,94	441,59
PIB (crecimiento anual en %, precio constante)	-2,6	-2,1e	-11,8	4,5	2,7
PIB per cápita (USD)	11	9e	8	9	9
Saldo de la hacienda pública (en % del PIB)	-5,1	-3,7	-7,8	0,0	0,0
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	86,4	90,4	96,7	0,0	0,0
Tasa de inflación (%)	34,3	53,5	0,0	0,0	0,0
Tasa de paro (% de la población activa)	9,2	9,8	11,0	10,1	9,7
Balanza de transacciones corrientes (miles de millones de USD)	-27,03	-4,00	2,61	5,17	4,83
Balanza de transacciones corrientes (en % del PIB)	-5,2	-0,9	0,7	1,2	1,1

Fuente: IMF – World Economic Outlook Database, octubre 2020

Social: Es común que los problemas económicos traigan con ellos una variedad de problemas sociales. Casi un tercio de la población Argentina viven bajo el umbral de la pobreza y esos números vienen en constante aumento, la tasa de desempleo en 2020 fue de 11% y se calcula que casi la mitad de la mano de obra nacional trabaja en el sector informal. La situación del país se caracteriza por una contante tensión entre gobierno y sindicatos, todos estos problemas traen consigo otros, como la inseguridad, la mala alimentación y la falta de educación, haciendo que cada vez más chicos dejen la escuela. Es sumamente imprescindible que la empresa esté entonada con su entorno, buscando

darle importancia a la responsabilidad social. Esto es un tema que los colaboradores y los clientes valoran, buscando así afianzar sus relaciones con éstos además de asumir responsabilidad por su entorno.

Tecnológico: En los últimos años el sector financiero se vio afectado por una masiva digitalización, lo que facilitó a los clientes a manejar sus cuentas y tarjetas desde la comodidad de sus teléfonos. Hay 4 nuevas tecnologías que ayudaron o ayudarán en este proceso:

➤ El arribo del 5g: esta nueva tecnología permite una conexión más veloz que permitirá una mejor conexión entre los bancos y los usuarios ampliando las posibilidades de comunicación lo que conlleva a una mejor experiencia de usuarios, ampliando los servicios.

➤ Chatbots: es un proceso de agilización para consultas de clientes de chats en vivo impulsado por IA, lo que mejorará el tiempo de respuesta a consultas y problemas de los clientes.

➤ Evolución de blockchain: es una tecnología que permite inmediatez, seguridad, reducción de costos y fácil identificación de errores, conocida en español como bloques de información. Con esto se esperan grandes inversiones.

➤ Ciberseguridad: Esta digitalización abre las puertas ante nuevas amenazas como ciberataques, por eso la inversión en ciberseguridad es muy importante para aumentar su seguridad (COBIS, 2020).

Ecológico: Los problemas económicos no son lo único que preocupa al país en estos momentos, el país está siendo azotado por un gran número de problemas ambientales, para empezar, el año pasado consumió los recursos naturales que puede producir en un año, en junio, lo cual dentro de muchas repercusiones que puede tener esto, la principal es el cambio climático aumentando los gases de invernadero, que pueden ser absorbidos por bosques y océanos, además de problemas como sobrepesca, escasez de agua y alimento y contaminación.(infobae,2020)

Es importante en la actualidad que la empresa se vea involucrada en estos temas urgentes, buscando enseñar a sus colaboradores sobre sustentabilidad, intentando reducir

el uso de papel y buscando reproducir la cultura del reciclaje, tanto a sus clientes como colaboradores.

Legal: Todas las entidades bancarias en Argentina son controladas por el Banco Central de la República Argentina, quien actúa como mediador entre las entidades y los clientes, en estos últimos años el BCRA se dispuso a crear o actualizar normativas respecto a las Fintech:

➤ Transferencias 3.0: siguiendo lineamientos del open banking se actualizó el sistema de pagos electrónicos, lo cual permite interconectar cuentas bancarias y no bancarias. El sistema fue aprobado por el BCRA el pasado 29 de octubre, éste es un modelo más ambicioso, interoperable y abierto.

➤ Modificaciones a la normativa de proveedores no financiero de crédito: éstas son unas series de normas aplicables a los proveedores no financieros de crédito además de sujetar a las Fintech a la ley de entidades financieras

➤ Exhibición de medios de pago: por medio de una nueva resolución n°449/2020 todos los proveedores de bienes y servicios deben informar sus puntos de venta en sus páginas, de todos sus medios de pago, además de la cartelería con esta información de sus negocios.

➤ Programa “producción colaborativa de economía del conocimiento, este programa tiene como fin brindar asistencia financiera a proyectos innovadores, la primera en nuestro país que ofrece fomentar la tendencia de open innovation.

➤ Fallo declara la embargabilidad de una billetera digital: mediante una sentencia la cámara de apelación en lo civil y comercial realizó una medida cautelar para declarar la embargabilidad de una billetera virtual. El tribunal entendió que como las empresas Fintech pueden administrar, intervenir y participar en transacciones de bienes, créditos valores o activos de terceros, éstos pueden ser embargables como acreedores de aquellos. (Beccar Varella,2020)

Cinco fuerzas de Porter

En cuanto al micro entorno, se utilizarán las cinco fuerzas de Porter para un correcto y ordenado análisis de cada aspecto de este entorno, para así poder entenderlo.

Amenaza de entrada de nuevos competidores: Durante muchos años la barrera de entrada de nuevos competidores al negocio de la banca fueron muy altas, ya que siempre necesitaron de una inversión inicial altísima y muchos procesos burocráticos, largos y extensos para su creación , pero hoy estas barreras disminuyeron gracias al nuevo tipo de banco, los llamados bancos digitales quienes operan sin sucursales y, por medio de aplicaciones., ganan mercado, ofreciendo gran variedad de servicios de forma gratuita, como por ejemplo el mantenimiento y la renovación de tarjetas cien por ciento gratuito. Estos nuevos competidores se presentan como una gran amenaza con esta gran ventaja de bajos costos, al operar digitalmente parece cada día ganar más cuota de mercado, llevando a los clientes a disfrutar de estas ventajas.

Poder de negociación de los proveedores: Tarjeta Naranja se jacta de tener una buena relación de cooperación con sus proveedores. Dentro de sus contratos se encuentran cláusulas dirigidas a la ética que buscan una sostenibilidad, además, para lograr ser un proveedor de la empresa, se deben cumplir ciertos requisitos impositivos relacionados con el Iva, impuesto a la ganancia e Ingresos Brutos, además de datos de facturación y bancarios. Hay dos tipos de proveedores de producción: quienes ofrecen insumos para el Core de la empresa y de soporte, los cuales son necesarios para la operatoria de la misma. Ninguno de estos dos tipos posee gran poder de negociación sobre Tarjeta Naranja ya que ser el proveedor de uno de líderes del mercado tiene grandes beneficios y es algo que muchas empresas buscan, por eso, es Naranja quien tiene el poder para imponer requisitos como criterios económicos y financieros, de responsabilidad social, prevención de riesgos laborales, gestión medioambiental, respeto a los derechos humanos y recursos técnicos. (Canvas,2019)

Poder de negociación de los compradores: gracias a sus estrategias como negocios amigos, Tarjeta Naranja siempre fue líder en ofrecimiento de beneficios para sus clientes, lo cual la llevó a crear una carpeta de clientes fidelizados y ganar el mercado que hoy posee y ser el que más emisiones de tarjeta realiza en Argentina, resultado de esto es una baja en la negociación por parte de los compradores, ya que siempre tuvo ventajas sobre sus competidores. Últimamente esto está cambiando con el nacimiento de los nuevos bancos digitales con políticas de tasa cero, lo que ejerce cierta presión para bajar los precios de mantenimiento y gastos. Resultado de esto es que cada día aumenta el poder de negociación de los clientes, quienes buscan pagar cada vez menos por el mantenimiento de sus cuentas.

- **Amenaza de ingresos por productos sustitutos:** con el correr de los años, la principal fuente para financiarse, siempre fueron los bancos, pero a raíz de la pandemia, esta realidad sufrió un cambio drástico. Ante la incertidumbre del ecosistema financiero, los bancos se cerraron a la entrega de créditos, llevando caos a una gran variedad de sectores, llevando a muchas empresas a su cierre por la incapacidad de solventar pagos. Lo que dio como resultado el nacimiento de nuevas formas de financiación, dentro de éstas, la principal es por parte del capital privado, con distintas opciones como:
 - Venture capital o capital de riesgo: fondos de distintos financiadores privados gestionados por profesionales por medio de una sociedad de capital de riesgo.
 - Business Àngels: inversores privados que con su propio capital toman decisiones de inversión y se implican personalmente.
 - Incubadoras y aceleradoras: sirven como incubadoras de negocios y desarrollo de varios proyectos emprendedores para posteriormente impulsarlos como lanzadera a nuevos mercados o países (Novicap,2019)

Rivalidad entre competidores: La rivalidad entre competidores es verdaderamente alta. Banco Francés, \$63.829 millones y 11,9% de la plaza, En cuarto y quinto lugar figuraron el Banco Nación, \$38.563 millones y 7,2% de mercado; y el Banco Provincia de Buenos Aires, \$37.787 millones y 7%; seguidos por el Banco Macro \$37.151 millones y 6,9% de la plaza. (BCRA,2019). Actualmente estos números se modificaron, pero siguen siendo tres, los principales líderes del mercado (Santander, Galicia y BBVA francés) es por esto que tarjeta naranja debe mantenerse continuamente en la búsqueda de la mejora continua par así mantenerse delante de la competencia por medio de estrategias que lo mantengan al día con las tenencias actuales. Las entidades que lideraron ese segmento fueron los bancos Santander, con \$93.354 millones y 17,3% participación de mercado; Galicia, \$88.964 millones y 16,5%; y BBVA(Forbes,2020)

Para finalizar, esta herramienta nos permite arribar a distintas conclusiones sobre el micro ambiente de la empresa. De las amenazas analizadas, se puede tomar a la entrada de nuevos competidores como la más latente a corto plazo, ya que a medida que pasa el tiempo son más los nuevos bancos de modalidad virtual que entran al mercado con fuertes beneficios para los clientes, como se pueden nombrar Wilobank, Rebanking y Brubank, ,

además cabe destacar que estos nuevos bancos le otorgan mayor poder de negociación a los compradores, ya que al ofrecerle tarifas más bajas por prácticamente el mismo producto, obliga a la empresa a tener que ofrecer precios más bajos, que vayan con las nuevas tendencias de tasa cero que ofrece el mercado de las tarjetas. Es por eso que ésta debe ser la prioridad número uno de la tarjeta: armar un plan estratégico que busque no perder mercado de parte de estos nuevos competidores. Otra amenaza para tener en cuenta es la de productos sustitutos como se nombraron a las nuevas formas de financiación, pero las mismas tardarán tiempo en imponerse como sustitutos, por lo cual las hace un riesgo a largo plazo que se debe tener en cuenta en un futuro, pero no es una amenaza inmediata. En cuanto a la rivalidad con los competidores, independientemente que esta sea muy alta, Naranja está muy bien posicionada en el mismo, siendo uno de los tres bancos con mayor mercado, pero, para que esto permanezca así, se debe adaptar a los cambios que se aproximan manteniéndose actualizado con lo que verdaderamente necesitan y necesitarán los consumidores de este mercado. Además, otro beneficio que se aprecia de este buen posicionamiento, es la facilidad para buscar futuros aliados estratégicos y proveedores de calidad que pueden observar que Naranja es una empresa seria, que ofrece un servicio de calidad y puede seguir creciendo, logrando un beneficio mutuo de sinergia entre empresas.

Análisis interno

Para su correcto análisis, se utilizará la herramienta cadena de valor:

Actividades de soporte:

Infraestructura de la empresa: Tarjeta Naranja cuenta con 202 sucursales ubicadas en la República Argentina, dentro de las cuales se encuentran 154 sucursales, 22 mini unidades de negocios, 20 receptorías y 4 mini locales. Además, cabe destacar las ocho nuevas sucursales llamadas sucursales del futuro que constituyen una interacción digital con el cliente desde stands con tabletas, terminales de autogestión y murales interactivos. Además de su casa central ubicada en Córdoba, llamada Casa Naranja. Ésta es un edificio de 13 niveles, 60 metros de altura y 14.500 m². Junto a otra edificación contigua denominada “La Fábrica”, da vida a la Manzana Naranja, donde sus 1.400 colaboradores integran las áreas de soporte de la empresa.

El estilo arquitectónico refleja los valores de Naranja: innovación, eficiencia y alegría. Las 1982 láminas de colores que forman la fachada, transmiten la alegría que representa al principal espíritu de la empresa. (Naranja ,2021)

Gestión de recursos humanos: La estrategia de recursos humanos de esta empresa se basa en la gestión por competencias, y el compromiso en la gestión de las personas. Tarjeta naranja se compromete en promover el desarrollo continuo de sus colaboradores, la participación y trabajo en equipo.

Una de las acciones tomadas por la empresa para cumplir su estrategia es identificar las fortalezas a potenciar y los aspectos que presentan oportunidades de mejora, realizando mediciones periódicas del clima laboral. La empresa realiza y mantiene un desarrollo continuo de los colaboradores que les permite mantener un crecimiento y liderazgo sostenido y la sólida Cultura Naranja que distingue a la compañía. Un ejemplo de esto son los diferentes programas de formación y desarrollo que otorgan a sus colaboradores. Las herramientas facilitadoras utilizadas por naranja son: Concursos internos, coaching y la gestión del talento.

Otro aspecto de la estrategia del área de Recursos Humanos es estar presente con múltiples beneficios que consisten en prestaciones remunerativas y no remunerativas, que se incluyen dentro del plan anual de Motivación y Beneficios. Algunos ejemplos de estos incluyen evaluar prácticas de: Compensaciones, Programas de Beneficios, Entorno de Trabajo, Capacitación y Desarrollo Profesional y Responsabilidad Social.

Tarjeta Naranja prioriza y hace énfasis en las búsquedas internas para dar oportunidades de crecimiento y desarrollo a sus colaboradores. Las búsquedas se llevan a cabo a través de concursos internos. La selección se realiza de modo transparente y es abierta a participación de todos.

Por último, esta empresa está en constante control y búsqueda de un buen ambiente y clima laboral. Para ello, sus 2 principales herramientas son la evaluación democrática y la evaluación de desempeño, que ya explicamos en la “clave para el éxito”.

Para realizar los retos del 2020 repensaron la forma de organizarse y avanzar con la creación de Tribus y Centros de Excelencia (CoEs) que buscan renovar las prácticas de trabajo (Naranja, 2019).

Tribus:

- Son equipos interdisciplinarios (*squads* o células), formados por colaboradores de diferentes áreas que tienen una misión y objetivos en común.
- Son responsables de un determinado producto o viaje (proceso).
- Trabajan con mentalidad, rutinas y prácticas rápidas para conseguir objetivos desafiantes.

Coes:

- Son equipos de colaboradores con expertise funcional concreta.
- Su primordial objetivo es velar por el desarrollo y la implementación en toda la empresa de las mejores prácticas y soluciones de cada especialidad.
- Apoyan a otros equipos en el logro de sus objetivos.

Desarrollo de tecnologías: Naranja tiene la cualidad de buscar mantenerse conectada con las últimas tendencias es por eso que lanzó una nueva tarjeta llamada Naranja X, es una prepaga de visa con tecnología contactless donde uno puede manejarla fácilmente desde una aplicación con una forma virtual que facilita la compra en tiendas online, de esta manera la empresa busca ingresar en el mercado de los bancos digitales.

“Esta tarjeta prepaga es un paso más en la consolidación del ecosistema Naranja, en línea con nuestro propósito de seguir facilitando la vida a las personas. Nos propusimos crear un producto simple, útil y seguro que en este contexto toma mayor relevancia, y así robustecer nuestra propuesta de valor en el mercado como una Fintech que combina lo mejor del mundo digital y el mundo físico, remarcó Gastón Irigoyen, CEO de Naranja X.

Compras: Como ya se especificó anteriormente, los proveedores deben cumplir ciertos requisitos para ser aceptados, esto es para cumplir con las normativas de sostenibilidad, En cada ocasión posible, desde Naranja seleccionan productos que por sus características poseen valor social o ambiental agregado. A su vez, en todas las cotizaciones que solicita el área de compras procuran incluir a pequeños proveedores, pymes, emprendedores o empresas B que ofrezcan este tipo de productos. (Canvas,2019)

Actividades primarias:

Logística de entrada: incluirá todo lo relacionado al almacenamiento del dinero, la gestión de cajeros automáticos y la gestión de las oficinas para la recepción de nuevos clientes que busquen abrir nuevas cuentas.

Operaciones: Las principales operaciones de tarjeta Naranja son la captación de fondos y otorgamiento de créditos los cuales se hacen por el otorgamiento de cuentas conectadas a tarjetas que permiten el ingreso y egreso de dinero, creando así intereses por el uso de la misma, por eso se realiza una generación de abonos mensuales con los costos, además de otorgamiento y rechazos de créditos.

Marketing: Es el área encargada de la comercialización de los productos. Da soporte a operaciones aumentando el volumen de nuevos clientes. En estrategias más recientes se emplearon herramientas de cross-selling que permitieron aumentar las ventas de productos como HBO Go, préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales. (canvas,2019) además de otras estrategias como la de always on, lo cual mostró la importancia de llegar, con mensajes relevantes, a los consumidores abiertos a descubrir productos y servicios. Así, la expansión y la búsqueda de nuevos formatos le permitieron a la compañía conectar con un mayor número de usuarios valiosos y, al mismo tiempo, maximizar su rendimiento.

Logística de salida: conformado por el otorgamiento del así llamado plástico junto a su cuenta para que el cliente pueda, así, comenzar a aprovechar los beneficios que ésta trae una vez dada de alta la cuenta y que su tarjeta sea otorgada por el correo.

Servicio de postventa: incluye la solución de los problemas que les puedan surgir a los clientes con sus cuentas, ya sea por medio telefónico, por la web o presencial, atendiendo a las quejas y solucionando sus problemas.

En conclusión, la cadena de valor nos muestra cuáles son nuestros puntos de valor en donde podemos mencionar una excelente infraestructura con gran número de locales y una imponente casa central. Otro gran punto es un increíble desarrollo de los Recursos humanos donde se busca que los colaboradores puedan crecer, obtener nuevas competencias y tener oportunidades de demostrar su valor, y, por último, se puede

observar un gran compromiso con mantener la empresa conectada con las últimas tecnologías, creando una Fintech que se adapte a lo que quiere el cliente moderno. Si debiéramos enfocarnos en un punto débil, deberíamos de mencionar las operaciones actuales que se centran en la búsqueda de otorgamiento de créditos y tarjetas, estas operaciones deberían diversificarse buscando otorgar otros servicios que generen mayor valor para el cliente.

Análisis de mercado:

Las operaciones a través de tarjetas de crédito en Argentina durante enero de 2021 registraron un saldo de 930 732 millones de pesos (unos 10,5 millones, en dólares), lo que implica una subida intermensual del 2 % marcando una desaceleración en lo que respecta al uso y compras financiadas. Los datos surgen del más reciente informe elaborado por la consultora First Capital Group. Allí se detalla también que el crecimiento interanual llegó al 55,5 %, muy por encima de la inflación del período. Según el documento, Pero si nos vamos al mes de mayo, las operaciones con tarjetas de crédito, registraron en mayo un saldo de \$ 996.578 millones, lo cual significa un aumento de 2,1% respecto al cierre del mes pasado, unos \$ 20.032 millones por encima de abril, claramente por debajo de la inflación esperada del mes, Marzo marcó un nuevo récord de depósitos en \$\$ dentro del sistema financiero, con un incremento del 4,7% mensual y un crecimiento de la captación de fondos interanual de 56%. El informe de First Capital Group evidencia que los plazos fijos en pesos, (tradicionales y con opción de cancelación anticipada) aumentaron 4,9%, mientras que los depósitos UVA aumentaron 21,8% en el mes (\$AR 14.147 millones) finalizando marzo en \$79.100 millones. Los depósitos totales (públicos y privados) del sistema financiero finalizaron marzo en AR\$ 9,05B, que, medidos contra el cierre del mes anterior, representan un aumento nominal de 4,7%. En términos interanuales, la tasa de crecimiento de la captación de fondos fue de 56%.se desagregan los depósitos totales por tipo de moneda, los depósitos en pesos cerraron el mes en \$7,34B, un aumento nominal de 5,0%. En términos interanuales, la variación de marzo 2021 asciende a 64,6% respecto del mismo mes de 2020. Dentro del sector privado, los depósitos en moneda nacional aumentaron 4,6% en marzo (+247,6 mil millones), cerrando el mes en AR\$ 5.64B, lo que representa una evolución de 62,7% en términos interanuales. Dentro de este sector, los plazos fijos en pesos (tradicionales y con opción de cancelación anticipada) aumentaron 4,9% respecto al mes de febrero (127,7 mil

millones), finalizando el mes en AR\$ 2.71B. (+85,7% respecto a marzo 2020 - medición cierre de mes). (first capital group,2021)

Resumiendo, el uso de tarjetas de crédito sigue en aumento en febrero. Ese incremento comenzó a mostrar una baja debido a los límites de crédito impuestos por las entidades bancarias emisoras y la entrada en vigencia del impuesto a los sellos dispuesto en la Ciudad de Buenos Aires, pero luego demostró una suba del 2.1% un 0.1% más de lo que aumentó en febrero. Esto se debe a la falta de ingresos lo cual lleva a la búsqueda de crédito, pero el banco debe ser cuidadoso en no ofrecer crédito que se vuelvan incobrables. Se nota un gran aumento de plazos fijos de un 4.9%, esto denota la gran inflación que hay en el país llevando a la gente a ingresar sus ahorros en plazos fijos en donde su interés le gane a la inflación y por último un gran aumento en la captación de fondos de un 4,6% en marzo.

mes	operaciones por tarjetas de credito	crecimiento intermensual
enero	\$ 930.732.000,00	2%
mayo	\$ 996.578.000,00	2,10%

elaboracion propia

Marco teórico:

Para poder avanzar con la propuesta, es importante mencionar la base teórica en la que estará basada la planificación estratégica, esta última es una mezcla de opiniones de distintos autores.

Planificación estratégica: la definición de planificación es muy simple. Planificación es la acción de decidir hoy lo que se hará en el futuro y por otro lado hablar de estrategia empresarial significa el plan de acción de una empresa para competir con éxito y obtener utilidades a partir de un arsenal integrado de opciones. Cuando unimos estas dos tenemos que la planificación estratégica es:

“ es el plan maestro de la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado en referencia a lo que hará en los próximos años para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés Y cuando hablemos de « planificación estratégica, no debemos entenderla como una suma continuada de planes estratégicos, sino como un proceso que arranca con la aplicación de un método para obtener el plan estratégico y a partir de aquí, con un estilo de dirección que permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente y veloz cambio”(el plan estratégico en la práctica, José maría Sainz de Vicuña ancín,2017)

Para llevar a cabo este plan son necesarias distintas fases que logren una correcta ejecución del mismo, para que sea un proceso organizado que pueda cumplir su objetivo.

Fase nº1: desarrollar una visión estratégica, una misión y conjunto de valores esenciales, la visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro y bosqueja el curso estratégico y la dirección a largo plazo de la compañía, la misión describe su actividad y propósito de negocios actuales en otras palabras el propósito de la compañía , y finalmente los valores son creencias, características y normas conductuales que se esperan de su personal cuando realizan los negocios de la compañía y persigue su visión y misión

Fase nº2: establecimiento de objetivos: estos son metas de desempeño de la organización es decir resultados y productos que la organización desea lograr, es convertirla misión y visión en objetivos de desempeño específicos, estos son específicos cuantificables y medibles y contienen fecha límite.

faseº3: formulación de la estrategia implica responder a como satisfacer los clientes, cómo hacer crecer el negocio, cómo ser mejores que los rivales, cómo responder ante las condiciones cambiantes del mercado, cómo administrar cada parte funcional del negocio, cómo desarrollar las capacidades necesarias y cómo alcanzar los objetivos estratégicos y financieros. También significa elegir entre diversas opciones estratégicas; la búsqueda proactiva de oportunidades de hacer nuevas cosas o hacer las mismas de forma novedosa o mejor. Mientras más rápido cambia el ambiente comercial de una empresa, es mayor la necesidad de que sus directivos sean buenos emprendedores al

diagnosticar la dirección y fuerza de los cambios que se avecinan y responder con ajustes de estrategia oportunos.

Es importante entender que este trabajo no es solo de la alta gerencia sino, planear y ejecutar una estrategia es un esfuerzo de equipo, en el cual todo administrador desempeña una función para el área a su cargo

Fase nº4: ejecución de la estrategia: Administrar la aplicación y ejecución de una estrategia es una actividad orientada a las operaciones, hacer que las cosas sucedan con el propósito de desempeñar labores esenciales de negocios de modo que apoyen a la estrategia.

Fase nº5. Evaluación del desempeño e inicio de ajustes correctivos: La quinta fase del proceso administrativo de la estrategia es supervisar los avances externos nuevos, valorar el progreso de la empresa y hacer ajustes correctivos, es el punto de partida para decidir si se deben mantener o cambiar la visión y la misión, los objetivos o la estrategia, o bien los métodos de ejecución de la estrategia. En tanto la estrategia de la empresa supere las tres pruebas de una estrategia ganadora (buen ajuste, ventaja competitiva, sólido desempeño), los ejecutivos de la empresa bien pueden decidir seguir el mismo curso. Sólo bastará ajustar el plan estratégico y mantener los esfuerzos por mejorar la ejecución de la estrategia. (administración estratégica, Thompson, Petraf Gamble, Strickland)

Como influye el plan estratégico en el modelo de negocio:

Este plan buscara dentro de sus objetivos hacer modificaciones en el modelo de negocios este es el esquema que la administración sigue para entregar un producto o servicio valioso a los clientes en una forma que genere bastantes ingresos para cubrir los costos y dejar una utilidad atractiva. Es la forma en que la administración relata cómo la estrategia permitirá ganar dinero. Sin la capacidad de entregar una buena rentabilidad, la estrategia no es viable y la supervivencia de la empresa está en duda. Los dos elementos cruciales del modelo de negocios de una compañía son su propuesta de valor para el cliente y su fórmula de utilidades. La propuesta de valor para el cliente plantea el enfoque

con que la compañía pretende satisfacer los deseos y necesidades de los clientes a un precio que consideren un buen valor. Mientras mayor sea el valor que se ofrece y menor sea el precio, más atractiva será la propuesta de valor para los clientes.

Para lograr la creación de este plan estratégico y estos cambios en el modelo de negocio serán necesarios **alianzas estratégicas** que den soporte las nuevas estrategias a implementar

“Una alianza estratégica es un convenio formal entre dos o más empresas en el que acceden a trabajar en cooperación con un objetivo común en el que se da una colaboración estratégicamente pertinente de alguna clase, la contribución conjunta de recursos, riesgos y control compartidos, y dependencia mutua. Con frecuencia, las alianzas implican un marketing conjunto, ventas, distribución o producción conjuntas, colaboración en diseños, investigación conjunta o proyectos para desarrollar en cooperación nuevas tecnologías o productos. Varían en términos de duración y grado de colaboración; algunas son acuerdos de largo plazo, con una extensa serie de actividades cooperativas, y otras se diseñan para alcanzar objetivos más limitados y de corto plazo” (administración estratégica, Thompson, Petraf Gamble, Strickland)

Diagnostico:

Una vez analizado cada ámbito del entorno tanto micro como macro además de un exhaustivo análisis interno podemos llegar a conclusiones de cuáles serán nuestras barreras y facilidades a la hora de implementar un plan estratégico , por instantes podemos ver claramente que los ámbitos económico y político no se encuentra en un momento de esplendor y ya hace años que no se encuentra en una buena posición por lo cual hay que tener ideas proactivas que lleven a tomar medidas al respecto, buscando diversificar el negocio y apuntar a cambios que no permitan que el hundimiento de la economía o políticas fiscales del nuevo gobierno generen problemas en las actividades de la empresa. En cuanto al ámbito tecnológico es importante estar actualizado con las nuevas tendencias que aparecen año a año para así poder brindar a los clientes una experiencia digitalizada y personalizada gracias a por ejemplo los chatbots, otro de los ámbitos en la cual hay que estar actualizado es el legal junto a las Fintech aparecen nuevas leyes y reglamentaciones para poder controlar sus operaciones y ya que la empresa está

incursionando en este ámbito debe seguir las nuevas normativas y así evitar problemas legales.

Independientemente de que la situación del país no sea la más favorable, hay indicadores muy fuertes sobre la gran amenaza de productos sustitutos, los próximos cambios en el futuro del banking y la necesidad de diferenciarse de los líderes del mercado que llevan a concluir que es necesario una diversificación de los servicios que se brindan, por eso se debe aprovechar la gran fidelización con los clientes para ofrecer nuevos servicios que les den una nueva experiencia, además con el muy buen posicionamiento y el prestigio de la empresa en el mercado no será difícil crear alianzas estratégicas que faciliten lograr los objetivos buscados.

Analizando la cadena de valor puedes concluir que la gran infraestructura de la organización y la enorme cantidad de operaciones que produce conlleva un gran número de colaboradores lo cual genera un gran volumen de gastos para llevar a cabo las operaciones del día a día lo cual hace importante buscar nuevas fuentes de ingresos y proyectos que amplíen el modelo de negocio, Por último otro aspecto a tener en cuenta es que el gran trabajo sobre recursos humanos que ha hecho la empresa a través de los años podrá facilitar la implementación de cambios y la búsqueda de personal que se encargue de los nuevos proyectos a implementar, se deberá involucrar a todos los colaboradores desde los niveles más bajos a la alta gerencia para poder llevar a cabo el proyecto y como ya se vio anteriormente en este análisis el compromiso de los colaboradores con la empresa es muy grande por lo cual se puede confiar en que llevaran a cabo la nueva estrategia con el involucramiento que esta necesita.

Para concluir no solo es posible realizar este plan sino es imperativo que se lleve a cabo Tarjeta Naranja no debe permitir que los cambios en el mercado acaben con el gran avance de la organización en estos años, esta debe adaptarse a los nuevos cambios, ser parte de la nueva realidad que cada vez está más cerca, fue el mismo Steve Jobs que dijo “people need banking , no Banks” lo cual se traduce a que las personas no necesitan los bancos solo el banking, pero lo que realmente no necesita la gente es un banco que sea solo un prestamista sino necesite uno que realmente brinde un servicio de calidad a sus clientes.

Propuesta:

La propuesta será la de crear un nuevo servicio para los clientes de tarjeta naranja ,como ya es de público conocimiento los clientes de esta tarjeta pueden acceder a descuentos especiales y el pago de sus servicios, pero con este servicio adicional llamado “asesor naranja” se podrá hacer mucho más que eso, la nueva plataforma accederá a todas las cuentas de banco del cliente para así poder asesorarlo y planificar sus gastos estudiando la micro financiación de las compras y los flujos mostrando cuales son los principales gastos y consumos para ayudarlo a ahorrar, a la hora de querer hacer una compra comparara opciones basándose en ofertas o recordándonos de futuras rebajas, también buscara flexibilizar su fiscalidad clasificando facturas recordándole de futuros vencimientos, otorgando datos de como optimizar el pago de los impuestos , guiándolo al momento de querer comprar una casa, un auto o un viaje cuáles son sus mejores posibilidades ofreciendo distintas formas de financiamiento y pagos según su perfil y finalmente asesorando sus inversiones dando la posibilidad de poder invertir en una cartera de monedas virtuales, acciones y bonos los cuales poseen potencial crecimiento.

Objetivo general

- La propuesta tendrá como objetivo general de Aumentar en un 3% la rentabilidad en un periodo de 5 años

Justificación: hay tres indicadores que llevan a concluir que el producto llegara a las ventas necesarias para alcanzar el objetivo:

La primera es que este producto es una verdadera necesidad debido a la mala situación del país que conlleva una búsqueda de optimizar ahorros y disminuir la gran carga fiscal del país.

“hay un dato que deja en evidencia su inestabilidad y problemática continua y es que desde 1950 Argentina paso 33% en default (el segundo porcentaje más alto después de la república democrática del Congo según el banco mundial).”

La segunda es la buena relación precio-beneficio del producto solo con el pago de 100 pesos mensuales los clientes podrán obtener grandes beneficios y por último la gran

cantidad de clientes fidelizados que posee tarjeta naranja facilitaran la venta del servicio ya que los mismo confían en la empresa y os productos que esta ofrece.

“gracias a sus estrategias como negocios amigos Tarjeta naranja a siempre fue líder en ofrecimiento de beneficios para sus clientes lo cual la llevo crear una carpeta de clientes fidelizados”.

Objetivos específicos

- Alcanzar un mínimo de 3 marcas de autos,5 inmobiliarias, y 5 plataformas de compras de bonos y monedas virtuales que estén dispuestos a permitirnos a ofrecer sus productos según el cliente lo necesite el primer año.

Justificación: “Para lograr la creación de este plan estratégico y estos cambios en el modelo de negocio serán necesarios **alianzas estratégicas** que den soporte las nuevas estrategias a implementar “

- Iniciar un programa de marketing publicitando el producto que logre una suba en ventas del 4% cada año los primeros 5 años.

Justificación: *“la expansión y la búsqueda de nuevos formatos le permitieron a la compañía conectar con un mayor número de usuarios valiosos y al mismo tiempo, maximizar su rendimiento.”*

- Otorgar con este nuevo servicio un potencial valor para el cliente logrando un 80% de aceptación sobre el servicio logrando así una ventaja sobre la competencia y dándoles razones a los clientes de porque seguir eligiendo naranja aumentando así el poder de negociación.

Justificación: *“el nacimiento de los nuevos bancos digitales con políticas de tasa cero lo cual ejerce cierta presión para bajar los precios de mantenimiento y gastos, resultando en que cada día aumenta el poder de negociación de los clientes quienes buscan pagar cada vez menos por el mantenimiento de sus cuentas”*

Plan de acción:

descripcion	tiempo		rrhh		recursos fisicos	tercerizacion	recursos economicos
	inicio	fin	responsable	area			
realizar un estudio de mercado sobre el servicio.	01/01/2022	30/06/2022	direccion comercial	comercial	sueldo		\$ 7.300.000,00
creacion y diseño de la plataforma virtual que permita acceder a los servicios	01/07/2022	31/12/2022	direccion de sistemas	sistemas	sueldo		\$ 15.780.000,00
creacion de una base de datos con las posibles ayudas que brindara la plataforma.	01/07/2022	31/12/2026	gerente financiero	finanzas	sueldo		\$ 90.180.000,00
busqueda de alianzas estrategicas	01/01/2022		direccion de operaciones	operaciones			
puesta en marcha de la plataforma	01/01/2023		direccion de sistemas	sistemas			
diseño de la campaña de publicidad para promover el servicio	01/07/2022	31/12/2022	direccion comercial	comercial		Romero Victorica	\$ 2.100.000,00
publicidad en redes	01/01/2023	31/12/2026	externo			Romero Victorica	\$ 5.760.000,00
publicidad en medios masivos	01/01/2023	31/12/2026	externo			Romero Victorica	\$ 120.000.000,00
mediciones de ventas y seguimiento de producto	01/01/2023	31/12/2026	direccion comercial	comercial			\$ 58.560.000,00

cuadro 2-elaboracion propia

Presupuesto

La conformación del proyecto se realizará en tres etapas, para cada una de ellas se conformarán 3 equipos distintos con colaboradores de tarjetas naranja y personas externas.

- La primera etapa será la conformación de un equipo que lleve a cabo un estudio de mercado para medir que aceptación tendrá el servicio en los clientes de naranja conformado por un jefe de proyecto con un costo de 200.000, y 6 integrantes del área comercial con un costo de 110.000, y 6 integrantes del área de call center con un costo de 60000 sumando en total un costo mensual **1.220.000** y una vez lanzado el producto este equipo se encargara de un trabajo de seguimiento
- La segunda etapa será el desarrollo de la plataforma para la cual se creará un equipo conformado por un tech manager con un costo de 270.000\$, un net developer, 320.000\$, un web ui developer 300.000\$ y 6 desarrolladores senior con un costo de 290.000\$ dando un total de costo mensual de: **2.630. 000\$**.esto incluirá además la creación de un equipo de contabilidad que trabaje conjunto a este para determinar las ayudas y consejos que brindara el sistema y que cada mes adaptaran las sugerencias según las tendencias del mercado conformado por un gerente de finanzas con un costo de 200.000,3 contadores con un costo de 130.000\$ y 12 administrativos con un costo mensual de 90.000\$ dando un total de **1.670.000** mensual.
- La última etapa estará conformada por una campaña de publicidad en donde se contratará a un grupo externo que realizará la campaña por redes y televisión con un costo de 2.100.000 con un gasto mensual de publicidad en redes

Conclusiones diagnosticas

Luego de completar un exhaustivo análisis de la propuesta se puede llegar a la resolución que Tarjeta Naranja presenta la capacidad de llevar a cabo la creación de este nuevo servicio, el mismo implica grandes beneficios tanto para la empresa, los clientes y para los futuros aliados de la organización.

La propuesta permitirá ampliar el modelo de negocio de la empresa logrando así mayor rentabilidad además lograra un mayor valor para el cliente dando como resultado atraer nuevos clientes logrando así una mayor participación en un mercado muy competitivo como es el financiero, con tantos nuevos competidores y productos es importante innovar ofreciendo servicios de calidad que refuercen la fidelización de los clientes de naranja recordándoles porque eligieron en un principio a la empresa.

Recomendaciones Profesionales

Como ya se menciona anteriormente en este informe se puede observar en el mercado una tendencia de tasa cero que producirá que los clientes busquen cada vez precios mas bajos para los servicios financieros por lo cual independientemente de que este nuevo servicio produzca un incremento en la rentabilidad se le recomienda a la empresa que en los próximos años busque disminuir los costos fijos, una de las posibilidades para lograr esto seria disminuir la cantidad de sucursales ya que cada vez es más el uso digital de los servicios del banco que los presencias por lo cual será una posibilidad atender a los servicios de postventa pro medios digitales y no presenciales disminuyendo así el uso de sucursales.

Anexo

Anexo A Cash-flow:

	2022	2023	2024	2025	2026
ingresos					
Ingresos por servicios	\$ 23.616.831,00	\$ 22.267.297,80	\$ 22.267.297,80	\$ 22.267.297,80	\$ 22.267.297,80
Egresos directos por servicios	\$ 2.769.608,80	\$ 2.611.345,44	\$ 2.611.345,44	\$ 2.611.345,44	\$ 2.611.345,44
Ingresos netos por servicios	\$ 20.847.222,20	\$ 19.655.952,36	\$ 19.655.952,36	\$ 19.655.952,36	\$ 19.655.952,36
Ingresos por financiación	\$ 28.705.182,80	\$ 27.064.886,64	\$ 27.064.886,64	\$ 27.064.886,64	\$ 27.064.886,64
Egresos por financiación	\$ 13.541.386,60	\$ 12.767.593,08	\$ 12.767.593,08	\$ 12.767.593,08	\$ 12.767.593,08
Resultado por exposición al cambio en el poder adquisitivo de la moneda	\$ 6.871.370,80	\$ 6.478.721,04	\$ 6.478.721,04	\$ 6.478.721,04	\$ 6.478.721,04
Ingresos netos por financiación	\$ 8.292.425,40	\$ 7.818.572,52	\$ 7.818.572,52	\$ 7.818.572,52	\$ 7.818.572,52
Resultado neto por inversiones transitorias	\$ 3.717.483,00	\$ 3.505.055,40	\$ 3.505.055,40	\$ 3.505.055,40	\$ 3.505.055,40
Total de ingresos operativos	\$ 32.857.130,60	\$ 30.979.580,28	\$ 30.979.580,28	\$ 30.979.580,28	\$ 30.979.580,28
Cargos por incobrabilidad	\$ 7.309.409,80	\$ 6.891.729,24	\$ 6.891.729,24	\$ 6.891.729,24	\$ 6.891.729,24
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad	\$ 25.547.720,80	\$ 24.087.851,04	\$ 24.087.851,04	\$ 24.087.851,04	\$ 24.087.851,04
ingresos "asesor naranja"	\$ -	\$ 291.788,64	\$ 583.577,28	\$ 875.365,92	\$ 1.167.154,56
total ingresos:	\$ 25.547.720,80	\$ 24.379.639,68	\$ 24.671.428,32	\$ 24.963.216,96	\$ 25.255.005,60
egresos					
Gastos de personal	\$ 7.695.079,00	\$ 7.255.360,20	\$ 7.255.360,20	\$ 7.255.360,20	\$ 7.255.360,20
Impuestos y tasas	\$ 5.713.566,60	\$ 5.387.077,08	\$ 5.387.077,08	\$ 5.387.077,08	\$ 5.387.077,08
Gastos de publicidad	\$ 893.148,20	\$ 842.111,16	\$ 842.111,16	\$ 842.111,16	\$ 842.111,16
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	\$ 1.586.398,80	\$ 1.495.747,44	\$ 1.495.747,44	\$ 1.495.747,44	\$ 1.495.747,44
Otros egresos operativos	\$ 7.558.749,80	\$ 7.126.821,24	\$ 7.126.821,24	\$ 7.126.821,24	\$ 7.126.821,24
Total egresos operativos	\$ 23.446.942,40	\$ 22.107.117,12	\$ 22.107.117,12	\$ 22.107.117,12	\$ 22.107.117,12
egresos "asesor naranja"	\$ 49.280	\$ 87.278	\$ 87.278	\$ 87.278	\$ 87.278
total egresos:	\$ 23.496.222,40	\$ 22.194.395,52	\$ 22.194.395,52	\$ 22.194.395,52	\$ 22.194.395,52
utilidad bruta:	\$ 2.051.498,40	\$ 2.185.244,16	\$ 2.477.032,80	\$ 2.768.821,44	\$ 3.060.610,08
impuesto a la ganancia:	\$ 718.024,44	\$ 764.835,46	\$ 866.961,48	\$ 969.087,50	\$ 1.071.213,53
utilidad neta con planes de acción:	\$ 1.333.473,96	\$ 1.420.408,70	\$ 1.610.071,32	\$ 1.799.733,94	\$ 1.989.396,55

ANEXO B: PREMISAS Y TABLA REM.

impuesto a la ganancia	35%		
tabla rem de inflacion			
2022	40%	1,4	
2023	32%	1,32	
2024	32%	1,32	
2025	32%	1,32	
2026	32%	1,32	
tasa de referencia:	54%		
premisas			
1 la inflacion esta ajustada por la tabla rem de inflacion del bcra			
2-se toma como referencia los estados financieros del año 2019.			
3. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de año			
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA			
objetivo :	aumento de rentabilidad del 3%		

ANEXO C: COSTOS DEL PROYECTO POR AÑO

Plan de Acción 1	2022	2023	2024	2025	2026	totales
estudio de mercado	\$ 7.300.000					\$ 7.300.000
creación y diseño de la plataforma	\$ 15.780.000					\$ 15.780.000
creación de base de datos	\$ 10.020.000	\$ 20.040.000	\$ 20.040.000	\$ 20.040.000	\$ 20.040.000	\$ 90.180.000
Campaña de publicidad		\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 120.000.000
redes		\$ 1.440.000	\$ 1.440.000	\$ 1.440.000	\$ 1.440.000	\$ 5.760.000
medición de ventas y seguimiento de producto:		\$ 14.640.000	\$ 14.640.000	\$ 14.640.000	\$ 14.640.000	\$ 58.560.000
Diseño de campaña De publicidad	\$ 2.100.000					\$ 2.100.000
Total	\$ 35.200.000	\$ 66.120.000	\$ 66.120.000	\$ 66.120.000	\$ 66.120.000	\$ 299.680.000

Anexo D: sueldos comercial y sistemas

Publicidad: cotización por parte de la empresa romero victoria.

<https://www.rv.com.ar/>

sistemas: comunicación con empres Globant argentina

<https://www.globant.com/>

Bibliografía:

- Encuesta de pwc Argentina,2020 recuperado de <https://www.pwc.com.ar/es/servicios/consultoria/infografia-sondeo-covid-entidades-financieras.pdf>
- Diario virtual Forbes Argentina, que bancos lideran el mercado de Argentina, 3 de febrero de 2020 recuperado de <https://www.forbesargentina.com/rankings/tarjetas-que-bancos-lideran-mercado-argentina-n2604#>
- Iproup, naranja en cuarenta sigue reclutando empleados ,2020 recuperado de <https://www.iproup.com/finanzas/12995-naranja-x-en-cuarentena-sigue-creciendo-y-reclutando-empleados>
- Pwc encuestas del impacto del covid-19 ,2021 recuperado de <https://www.pwc.com.ar/es/publicaciones/encuesta-impacto-covid-19-entidades-financieras.html>

- Jan Bellens , como los bancos sumergieron exitosamente del covid-19,2020 recuperado de https://www.ey.com/es_ar/banking-capital-markets/how-banks-can-successfully-emerge-from-covid-19

- Consultora Mckinsey, covid 19 implicaciones en los negocios, recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/risk/our-insights/covid-19-implications-for-business>

- Alberto blanco,Reflexiones sobre la banca del futuro,2020 recuperado de <https://www.ieb.es/algunas-reflexiones-sobre-el-futuro-de-la-banca-o-la-banca-del-futuro/>

- Banco Santander, análisis político-económico de argentina ,2020 recuperado de:

- <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

- Novicap, financiación sin bancos si es posible,2019 recuperado de <https://novicap.com/guia-financiera/financiacion-no-bancaria/>

- Blog info casas , alianza entre info casas y Santander,2017 recuperado de <https://www.infocasas.com.uy/blog/alianza-entre-infocasas-y-banco-santander>

- administración estratégica, Thompson, petraf gamble, strickland

- el plan estratégico en la práctica, José maría Sainz de Vicuña ancín,2017

- Chevrolet media, Chevrolet y american express 2010, recuperado de https://media.gm.com/media/ec/es/chevrolet/news.detail.html/content/Pages/news/ec/es/2010/0705_amex.html

- First capital gruoup 2021 ,se desacelera el consumo de tarjetas de crédito ,2021 recuperado de: <https://www.firstcfa.com/en/novedad/810-se-desacelera-el-consumo-con-tarjetas-de-credito-limites-de-credito-e-impuesto-a-los-sellos>