



Universidad Empresarial Siglo 21

Trabajo Final de Graduación

“Planificación Estratégica como instrumento para mejorar el posicionamiento competitivo en el mercado e impulsar la rentabilidad de Tarjeta Naranja”

Alumno: Flavio Martín Tierno

DNI: 36.375.212

Legajo: VADM14936

Carrera: Licenciatura en Administración

Línea temática: Planificación Estratégica

Profesor Director TFG: Dr. Carlos Vittar

2021

Resumen

El presente trabajo final de grado está dirigido a la empresa Tarjeta Naranja S.A. La misma se dedica a servicios financieros y no financieros, es la principal emisora de tarjetas de créditos de Argentina y líder en el interior del país.

A través de este reporte de caso, se propone luego de un minucioso análisis interno y externo de la empresa, realizar una planificación estratégica orientada a mejorar la pérdida de clientes y posición competitiva, generando disminución de la rentabilidad.

Se van a aplicar estrategias de diferenciación en servicios innovadores, fortaleciendo las ventajas competitivas y permitiendo destacarse de sus competidores.

El objetivo general del proyecto es aumentar la rentabilidad en un 3% para fin del 2023, a través del cumplimiento de objetivos específicos tales como la fidelización, el aumento de la cartera de clientes, el aumento de las ventas de la tienda online y la disminución de los gastos por incobrabilidad.

Palabras claves: Planificación Estratégica - Estrategias - Diferenciación -Rentabilidad - Objetivos.

Abstract

This final degree project is aimed at the company Tarjeta Naranja S.A. It is dedicated to financial and non-financial services, it is the main credit card issuer in Argentina and the leader in the interior of the country.

Through this case report, it is proposed after a thorough internal and external analysis of the company, to carry out a strategic planning aimed at improving the loss of customers and competitive position, generating a decrease in profitability.

Differentiation strategies will be applied in innovative services, strengthening competitive advantages and allowing one to stand out from their competitors.

The general objective of the project is to increase profitability by 3% by the end of 2023, through the fulfillment of specific objectives such as loyalty, increasing the customer base, increasing online store sales and decreasing of bad debt expenses.

Keywords: Strategic Planning - Strategies - Differentiation - Profitability - Objectives.

Índice general

Introducción	1
<i>Antecedente Teórico:</i>	3
<i>Antecedente de Campo:</i>	3
Análisis de la situación	3
<i>Análisis del macro entorno: PESTEL</i>	4
<i>Factores Políticos</i>	4
<i>Factores Económicos</i>	5
<i>Factores Socioculturales</i>	6
<i>Factores Tecnológicos</i>	7
<i>Factores Ecológicos</i>	7
<i>Factores Legales</i>	8
<i>Análisis de las 5 fuerzas de Porter</i>	9
<i>Poder de negociación de los clientes</i>	9
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	9
<i>Amenaza de nuevos competidores entrantes</i>	9
<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	10
<i>Rivalidad entre competidores</i>	10
<i>Análisis Interno: Cadena de Valor</i>	10
<i>Actividades de Soporte</i>	10
<i>Actividades Primarias</i>	12
<i>Margen de servicio</i>	13
<i>Conclusión</i>	13
<i>Análisis FODA</i>	14
<i>Fortalezas</i>	14

<i>Oportunidades</i>	14
<i>Debilidades</i>	15
<i>Amenazas</i>	15
<i>Matriz BCG</i>	15
<i>Producto Estrella</i>	15
<i>Producto interrogante</i>	16
<i>Producto Vaca</i>	16
<i>Producto Perro</i>	16
Marco teórico	16
<i>Introducción</i>	16
<i>Desarrollo: Dialogo entre autores clásicos y contemporáneos</i>	17
<i>Cierre: Estrategia abordada</i>	18
Diagnóstico y discusión	19
<i>Declaración del problema</i>	19
<i>Conclusión diagnostica</i>	20
Conclusiones	27
Recomendaciones	28
Bibliografía	30
Anexo	35

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Planes de Question Pro	37
Ilustración 2: Paquetes de Prexus Pricing Consulting	39
Ilustración 3: Estudio de Harvard Business Review	42
Ilustración 4: Clientes	43
Ilustración 5: Premisas	46
Ilustrativo 6: Diagrama de Gantt.....	48

Índice de tablas

Tabla 1: Resultados del flujo de fondos.....	26
Tabla 2: Valores de suscripciones a Net2One.....	35
Tabla 3: Costos mensuales de Google Ads	36
Tabla 4: Costos de mantenimiento del Sitio Web.....	38
Tabla 5: Gastos de Publicidad.....	40
Tabla 6: Egresos directos por servicios.....	41
Tabla 7: Resultados Naranja 2019-2020.....	41
Tabla 8: Ingresos por ventas de Tienda Naranja 2019.....	43
Tabla 9: Cargos por incobrabilidad.....	44
Tabla 10: Flujo de fondos	45
Tabla 11: Indicadores del flujo de fondos.....	46
Tabla 12: Flujo de fondos en meses.....	47

Introducción

En el presente (TFG) trabajo final de grado, se analizará la organización Tarjeta Naranja con la finalidad de establecer una planificación estratégica destinada a lograr un aumento en la rentabilidad actual.

La empresa que será objeto de estudio cuenta con más de cincuenta años de experiencia, la historia del grupo se inicia en 1969 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. Desde aquel momento, el impulso emprendedor de sus fundadores los transformó y expandió (Caso Tarjeta Naranja, 2021).

En 1995 la marca se expande, gracias a la intervención de Banco Galicia como principal accionista, lo que produce la expansión en todas las regiones del país, y se amplía la oferta de planes y beneficios para los titulares (Caso Tarjeta Naranja, 2021).

Entre 1998 al 2005, se concreta una alianza con Visa y los titulares comienzan a usar su plástico en todo el mundo. Inmediatamente, llegan las alianzas con MasterCard y American Express, y se activa el proceso de crecimiento (Caso Tarjeta Naranja, 2021).

En 2017 pasaron a llamarse Naranja, apuntando a expandir el portafolio de productos y servicios a través de la innovación y la transformación digital (Caso Tarjeta Naranja, 2021).

En el año 2019, llegaron a constituirse en un ecosistema de productos y de servicios interconectados gracias al fortalecimiento de su negocio digital. Inauguraron las primeras Sucursales del Futuro, un nuevo modelo de atención al cliente, que armoniza interacción digital y personal en un ambiente innovador. Celebraron el lanzamiento de Naranja X, su Fintech (Caso Tarjeta Naranja, 2021).

“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” (UES21, 2021) .

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

La organización no contaba con un plan estratégico que contemple los acontecimientos ocasionados por el COVID-19 y las medidas políticas-económicas dispuestas para combatir la pandemia, que se sumaron a la actual crisis económica. Estos son los principales motivos por el que se comienza a manifestar pérdidas de rentabilidad, de clientes y de posición competitiva.

Mediante el análisis de la empresa en cuestión, se detectan problemas de pérdida de clientes y de posición competitiva, generando disminución en la rentabilidad.

Causas Externas:

- Pandemia, afecto económicamente a todas las empresas, y Naranja no fue la excepción, provocando que cierto segmento de clientes pierda parte de su poder adquisitivo y opten por utilizar las entidades financieras más económicas.
- Factores políticos-económicos que afectaron el normal funcionamiento de la acreditación de pagos, postergando los plazos y disminuyendo los intereses.
- Implementación de percepciones, entre ellas impuesto país (8-30%) e impuesto a las ganancias (35%) por cada operación de compra de moneda extranjera y consumos en el exterior.
- Posicionamiento de la competencia, fortaleciendo su estrategia de marketing.

Causas Internas:

- Elevados costos de mantenimiento de las cuentas.
- Altas tasas de interés en préstamos.
- Informalidad en la estructura del área de marketing, deficiencia para retener y atraer clientes.
- Fallas y falta de prestaciones en la app, lo que lleva a los clientes a buscar otras alternativas más atractivas en el mercado.

- Crediticios, minimizar las potenciales pérdidas por incumplimiento de las obligaciones de pago contraídas por los titulares.

Antecedente Teórico:

Para Porter (1985) la ventaja competitiva crece fundamentalmente dependiendo el valor que la empresa es capaz de generar. El termino de valor representa lo que los clientes están dispuestos a pagar, ya sea por precios más bajos en relación a los competidores o por ofrecer beneficios únicos en el mercado. Una empresa se considera rentable si el valor que ofrece al mercado es más elevado que los costos del producto realizado (Porter, 2010).

Antecedente de Campo:

“Una propuesta de valor orientada a satisfacer las necesidades de los clientes más exigentes y destacados, basada en un modelo de atención más eficiente y cercano, nuevos productos, una plataforma de beneficios diferenciales y una nueva marca e identidad” (iProfesional, 2011).

"Adicionalmente a nuestros programas de fidelización Quiero! y Aerolíneas Plus, los clientes Galicia Éminent contarán con una propuesta de beneficios que abarca no sólo descuentos sino también experiencias notorias en cultura, deportes, tecnología y esparcimiento" (iProfesional, 2011).

Análisis de la situación

El presente análisis de situación se llevará a cabo con el fin de realizar una planificación estratégica, que permitirá a la organización resolver los problemas que se detectaron de pérdida de clientes y de posición competitiva, generando disminución en la rentabilidad.

Causas Externas:

- Pandemia, afecto económicamente a todas las empresas, y Naranja no fue la excepción, provocando que cierto segmento de clientes pierda parte de su poder adquisitivo y opten por utilizar las entidades financieras más económicas.
- Factores políticos-económicos que afectaron el normal funcionamiento de la acreditación de pagos, postergando los plazos y disminuyendo los intereses.

- Implementación de percepciones, entre ellas impuesto país (8-30%) e impuesto a las ganancias (35%) por cada operación de compra de moneda extranjera y consumos en el exterior.
- Posicionamiento de la competencia, fortaleciendo su estrategia de marketing.

Causas Internas:

- Elevados costos de mantenimiento de las cuentas.
- Altas tasas de interés en préstamos.
- Informalidad en la estructura del área de marketing, deficiencia para retener y atraer clientes.
- Fallas y falta de prestaciones en la app, lo que lleva a los clientes a buscar otras alternativas más atractivas en el mercado.
- Crediticios, minimizar las potenciales pérdidas por incumplimiento de las obligaciones de pago contraídas por los titulares.

Provocando efectos en la disminución del margen de ganancia, pérdida colateral de clientes potenciales, aumentos de precios, por mencionar los más relevantes.

Aplicando las mejoras que se sugerirán más adelante en el presente TFG, para que la empresa logre aumentar su cartera de clientes y su posición competitiva en el mercado, y de esta manera expandirse a nuevas zonas geográficas, y alcanzar un incremento en la rentabilidad.

Análisis del macro entorno: PESTEL

Factores Políticos. En la actualidad, el principal riesgo político que afecta la actividad de la empresa es la pandemia, el COVID-19, suceso extraordinario, que viene padeciendo el mundo desde ya hace más de un año, que ha provocado respuestas políticas gubernamentales sin precedentes, además de los problemas que viene arrastrando el país desde hace tiempo como inflación, inseguridad, desempleo, pobreza, entre otros.

A favor de las empresas se destacan créditos a una tasa subsidiada y el pago del 50% de sueldos en determinadas situaciones. El Gobierno creó un programa específico para la Asistencia

al Trabajo y la Producción (ATP) durante la emergencia, destinado a las empresas privadas de todos los tamaños (Slipczuk, 2020).

Según fuentes oficiales, en el marco de la segunda ola de contagios, el Gobierno Nacional establece un conjunto de medidas generales de prevención exclusivas para el área más afectada por la pandemia, el AMBA. Con el propósito primordial de contener y mitigar la propagación del virus, se establece para todo el territorio, la suspensión de las clases y actividades educativas no escolares presenciales en todos los niveles (Argentina.gob.ar, 2021).

Extensión del Programa Ahora 12: con el objetivo de seguir fomentando el consumo y la producción nacional, en el contexto de recuperación y reactivación económica, el Ministerio de Desarrollo Productivo establece la extensión del Programa Ahora 12 hasta el 31 de julio de 2021. A su vez, la medida aprueba el “Reglamento Unificado del Programa de Fomento al Consumo y a la Producción de Bienes y Servicios AHORA 12” y encomienda a la Dirección Nacional de Políticas para el Desarrollo del Mercado Interno el rol de contralor (Argentina.gob.ar, 2021).

Gorodish informa que el uso de tarjeta de crédito pasará del 2% actual al 1,8% desde el 2021. En débito, pasará del 0,9% en la actualidad al 0,8% desde el 1 de enero de 2021 (Gorodisch, 2020).

Factores Económicos. Según Gonzales la inflación sigue descontrolada en Argentina. En marzo, los precios aumentaron un 4,8%, cerrando el primer trimestre de este año en 13%, lo que convierte en muy inverosímil el objetivo del 29% establecido en la ley de presupuestos (González, 2021).

Con estos niveles de inflación, disminuye la estabilidad del poder adquisitivo de los hogares, con lo cual desacelera el consumo de las tarjetas.

Según un informe de First Capital Group, el consumo con tarjetas de crédito se desaceleró en enero 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 (CABA) (Télam, 2021).

El ministro de Economía, Martín Guzmán, aseguró que el Gobierno nacional espera un crecimiento del PBI del 7% para el 2021, a partir de los indicadores que ratifican una consolidación

de la recuperación de la actividad, el empleo, y el fortalecimiento de las cuentas públicas (El Economista, 2021).

Otros de los puntos importantes, es el impacto económico que va a traer la segunda ola de Covid-19. Vamos a un nuevo escenario mundial, con una crisis sin precedentes. Estados deficitarios y altos niveles de deuda. Como resultado será más impuestos progresivos a la renta e individuos, tasas de interés más altas e inflación. (Ámbito, 2021).

Gracias al auxilio fiscal de los Estados muchas regiones le pusieron un límite a la caída de actividad, puntualmente Argentina presentó una caída del 10% del PBI (Ámbito, 2021).

“En este escenario Argentina está muy endeudada, ha reestructurado la deuda privada, y seguramente será beneficiaria de mayor plazo y menos tasa en las deudas con los organismos financieros internacionales” (Ámbito, 2021).

El FMI cree que Argentina en el 2021 crecerá el 5,8%, mientras que en el 2022 solo el 2,5%, con esta tasa de crecimiento toda recuperación será muy larga (Télam, 2021).

Factores Socioculturales. Hemos observado que están cambiando los hábitos de consumo de las personas, las cuales buscan cada vez más comprar con tarjetas de créditos en cuotas. Ya que es conveniente por cuestiones inflacionarias y también por las mayores posibilidades que existen hoy en día de adquirir una tarjeta de crédito, siendo necesario, en algunos casos, la sola presentación del documento para solicitarla.

Según la CEPAL, el desempleo superó el 20% y la pobreza en la Argentina trepó al 38,8% por efectos de la pandemia (Infobae, 2021).

“El organismo que depende de Naciones Unidas afirmó que el país ya estaba “en una situación económica particularmente vulnerable” antes de la crisis sanitaria y destacó al IFE como medida para amortiguar el impacto del Covid-19” (Infobae, 2021).

La encuesta realizada por la Facultad de Psicología de la Universidad de Buenos Aires reveló que la inseguridad sigue siendo un tema preponderante en la agenda de las familias, donde casi nueve de cada diez argentinos creen que podrían ser víctima de un delito en un futuro cercano (Infobae, 2020).

Factores Tecnológicos. El futuro de las empresas financieras se vislumbra cada vez más digital, automatizado y abierto, y las mismas deben transformarse en este sentido.

La digitalización está teniendo un gran impacto en el sector financiero por tres avances tecnológicos: la generalización de los dispositivos móviles inteligentes, la computación en la nube y la accesibilidad y la usabilidad de los datos (Cabirta, 2019).

En la industria coinciden en afirmar que el coronavirus ha sido un gran impulsor de la digitalización de la banca y le ha dado gran fuerza a las Fintech, que compiten con la banca tradicional por la prestación de servicios financieros (Fajardo, 2021).

Fajardo menciona algunas tendencias digitales: 1) Automatización de procesos: los procesos bancarios deben ser automatizados, porque esto significa un ahorro de tiempo y costos para las entidades financieras.

2) Analítica de datos como ventaja competitiva: el uso de los datos de forma inteligente permite desarrollar una ventaja competitiva a quién la adopte, porque permite personalizar sus ofertas, lo que significa una mayor calidad del servicio y mayor satisfacción a los usuarios.

3) Tecnologías para mejorar la ciberseguridad: los riesgos en seguridad aumentan. Por esto, todas las tecnologías relacionadas con mejorar la seguridad de los canales digitales financieros son siempre una tendencia. Entre ellas, se incluyen la inteligencia artificial, automatización de procesos y las tecnologías biométricas.

4) Open Banking: los expertos coinciden que el futuro de la banca está en las infraestructuras digitales abiertas u Open Banking que permiten la creación de ecosistemas de pagos que integran diferentes proveedores tecnológicos para proporcionarle al usuario la mayor sencillez y comodidad a la hora de realizar una transacción financiera por medios digitales (Fajardo, 2021).

Factores Ecológicos. Los confinamientos del COVID-19 de 2020 afectaron nuestra forma de vivir y trabajar. Como consecuencia de la menor actividad, la contaminación del aire disminuyó en las ciudades y las emisiones globales bajaron un 7% (Infobae, 2020).

Las emisiones de CO₂, responsables del cambio climático, se redujeron en forma significativa en los países afectados por el coronavirus (Greenpeace, 2020).

Tarjeta Naranja se convirtió en la primera emisora del país en utilizar material biodegradable (PVC Verde) para sus tarjetas. Una de las preocupaciones ambientales de Naranja es disminuir la emisión de plástico para la fabricación de tarjetas (Infonegocios, 2012).

Según informa el diario Perfil, el presidente Alberto Fernández, participó de la Climate Ambition Summit, jornada en la que hizo tres anuncios relacionados con la acción climática.

En primer lugar, adelantó la presentación de la nueva NDC con miras a 2030, presentó una meta que limitará sus emisiones de gases de efecto invernadero a un nivel de casi 26% inferior a la NDC anterior.

En segundo lugar, aseguró que el país se compromete a presentar una estrategia a largo plazo (LTS), con el objetivo de alcanzar un desarrollo de carbono neutro para 2050.

Finalmente, en el marco del cumplimiento de la Ley Nacional de Presupuestos Mínimos de Adaptación y Mitigación del Cambio Climático, anunció el trabajo que se está llevando adelante en el marco del (GNCC) para elaborar los Planes Nacionales de Adaptación y Mitigación (Perfil, 2020).

Factores Legales. Se publicó en el Boletín Oficial la Resolución 54/2021 del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, ordenando la entrada en vigencia de la Ley 27555 de Teletrabajo (LT) y su reglamentación (Boletinoficial.gob.ar, 2021).

El Decreto de Necesidad y Urgencia N° 260/2020 se amplió la emergencia pública en materia sanitaria con motivo de la pandemia en relación con el nuevo coronavirus COVID-19 por el plazo de UN (1) año, el cual fue prorrogado por el Decreto N° 167/2021 hasta el día 31 de diciembre de 2021 (Boletinoficial.gob.ar, 2021).

Resolución N° 2883/2020 del MINISTERIO DE SALUD se aprobó el Plan de Vacunación contra la COVID-19 el cual establece una estrategia de vacunación voluntaria, escalonada y en etapas no excluyentes, permitiendo inmunizar de forma gradual a mayor cantidad de personas (Boletinoficial.gob.ar, 2021).

En el Boletín Oficial se publicó la Resolución General 4815/2020 de AFIP con medidas impositivas que impactaron en clientes de la compañía. Esta nueva norma dispone que a las

operaciones alcanzadas por el impuesto país se les aplicará una nueva percepción del 35 % en concepto de adelanto de otros impuestos (Caso Tarjeta Naranja, 2021).

Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes. Dentro de este tipo de industria, hoy en día los clientes tienen un poder de negociación mucho más alto que hace un par de años atrás. No solo disponen de una gran cantidad de empresas que ofrecen los mismos servicios, sino que las tecnologías de la información y la comunicación han hecho que los consumidores tengan acceso a mucha más información que antes.

La sumatoria de todas estas características permite que el cliente pueda cambiar de proveedor fácilmente. Es decir, que el cliente no tiene capacidad de negociar un descuento con el proveedor, pero sí tiene la libertad de cambiarse de distribuidor muy fácilmente en productos o servicios que no son exclusivos de este.

Poder de negociación de los proveedores. Dentro de la industria financiera, cuando los proveedores cuentan con mucha organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, es cuando hacen un mercado más atractivo. Se mide lo fácil que es para nuestros proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Cuanta menor base de proveedores, menor poder de negociación tendrá la organización.

En Naranja esto se pueden ver reflejado en las entidades financieras que respaldan a esta a la misma, como Visa, MasterCard y American Express que también respaldan a otras tarjetas como Nativa, Santander Río, Provincia, por mencionar algunas. En este caso el poder de negociación es muy alto ya que deben negociar y obtener convenio con comercios para la implementación de la tarjeta. A través de ellos se instrumentan promociones y gestiones comerciales.

Amenaza de nuevos competidores entrantes. La digitalización está teniendo un gran impacto en el sector financiero, dando lugar al surgimiento de nuevos competidores entrantes.

Por un lado, las Fintechs o empresas emergentes han entrado a competir en servicios financieros específicos, y por otro, las grandes empresas digitales han empezado a integrar algunos productos financieros en sus ecosistemas digitales (Cabirta, 2019).

La Fintech Ualá, que se lanzó al mercado en octubre de 2017, anunció que ya emitió más de 2 millones de tarjetas en todo el país, a solo 10 meses de haber alcanzado el millón (El Economista, 2020).

Amenaza de productos sustitutos. En este tipo de industria, los sustitutos no son productos propiamente dichos, sino distintas formas de vender el mismo producto. Por ello es necesario saber que un sustituto puede constituir una amenaza cuando le ofrece al comprador una mejora en los precios, promociones o mejores servicios. Algunos de ellos pueden podrían ser: Mercado Pago, Credil, Fértil, Cencosud, Tarjeta Shopping, etc.

Mercado Pago, la plataforma de pagos digitales tiene casi 11,5 millones de usuarios y creció 95% en el segundo trimestre, período en el cual procesó 404,8 millones de transacciones por un valor de USD 11.214,3 millones (Catalano, 2020)

En síntesis, carecen de fuerza y apalancamiento dentro de la coyuntura genérica y global del propio sector.

Rivalidad entre competidores. Cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás. La rivalidad aumenta si los competidores son muchos, están muy bien posicionados o tienen costes fijos, entre otros factores. En estos casos, se trataría de mercados poco atractivos.

Un ejemplo aplicado a esta fuerza, es la competencia directa, estos pueden ser entidades como Bco. Santander Río, Bco. Francés, Bco. Provincia, Bco. BBVA, entre otros.

Análisis Interno: Cadena de Valor

Actividades de Soporte.

1) *Dirección General y Recursos Humanos.* Esta área se encarga de la formación de personal y los planes de carrera de la entidad. Fortalecer la cultura organizacional centrada en el cliente y los colaboradores en toda la organización.

En cuanto al clima laboral, En 2019, Naranja volvió a conseguir el segundo puesto en el prestigioso *ranking* internacional Great Place ToWork (Caso Tarjeta Naranja, 2021).

La empresa cuenta con capacitaciones presenciales y virtuales, para diferentes niveles jerárquicos, en las cuales se realizan programas, prácticas y herramientas que fomenten el

crecimiento profesional y personal, con un promedio de 20,68 hs de capacitación por colaborador (Reporte de Sustentabilidad Naranja, 2019).

La Subdirección de Relaciones Humanas establece políticas de selección para cubrir vacantes en todos los niveles de la organización, de acuerdo a las descripciones de cada puesto a cubrir, se efectúan concursos internos, evaluaciones de potencial y búsquedas externas con consultoras especializadas para evaluar a los candidatos y realizar la selección (Reporte de Sustentabilidad Naranja, 2019).

No hay diferencia entre el salario de hombres y mujeres, bajo iguales condiciones laborales. Los salarios se establecen en relación al puesto, sin tener en cuenta el sexo de la persona que ejerce esa función (Reporte de Sustentabilidad Naranja, 2019).

No se permiten las conductas que constituyan ofensas, acoso personal o discriminación ya sea por edad, religión, género, orientación sexual, sexo, raza, discapacidad, condición social, opinión política o por cualquier condición que se encuentre protegida por las leyes de la comunidad (Reporte de Sustentabilidad Naranja, 2019).

2) *Organización interna y tecnología.* Tienen una relevancia creciente, esto se debe que soporta una gran parte de operatoria comercial y administrativa. Sin tecnología no se podría operar dadas las condiciones competitivas del mercado financiero actual.

La estrategia es emplear tecnología de vanguardia, simple, intuitiva y facilitadora, con el fin de mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia de los costos (Naranja, 2019).

En septiembre de 2019 se lanzó Naranja X, una compañía de tecnología que desarrolló una aplicación (disponible para Android y iPhone) con una cuenta que permite enviar o recibir dinero, recargar de celular y de las tarjetas de transporte en 21 de las 23 provincias del país, comprar y vender dólares y mucho más (Reporte de Sustentabilidad Naranja, 2019).

La web fue rediseñada usando tecnología de avanzada y se potenció como canal de venta (Reporte de Sustentabilidad Naranja, 2019).

3) *Infraestructura y Ambiente.* Es fundamental que la empresa cuente con una infraestructura adecuada.

La visión de Naranja es “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general” (Reporte de Sustentabilidad Naranja, 2019).

Está en cada una de las provincias argentinas, con 202 sucursales, entre las que se encuentran 154 sucursales, 22 mini unidades de negocio, 20 receptorías, 4 stands en paseos comerciales y 2 locales para operaciones virtuales (Reporte de Sustentabilidad Naranja, 2019).

Es el formato con el Naranja se hace presente en localidades de entre 20 y 50 mil habitantes, con los mismos servicios que las grandes sucursales (Reporte de Sustentabilidad Naranja, 2019).

Los clientes encuentran conexión online las 24 horas y, de modo presencial, en sus 238 sucursales (Reporte de Sustentabilidad Naranja, 2019).

Siguen expandiendo las sucursales del futuro en las principales ciudades del país con una metodología de asistencia persona a persona basada en la tecnología. Por otro lado inversiones en la comunidad, en prevención y gestión medioambiental, eventos y branding (Naranja, 2019).

Naranja obtuvo financiamiento a través de emisión de obligaciones negociables por \$3.574.897 y nuevos préstamos bancarios por \$ 2.940.000 y acuerdos en cuenta corriente por \$1.940.000 (Caso Tarjeta Naranja, 2021).

4) *Aprovisionamiento*. Cuenta con un buen funcionamiento de la red de sucursales y otras dependencias operativas, y con un soporte adecuado para el área comercial, de esta manera permite la realización de los negocios proyectados en los planes estratégicos.

Actividades Primarias

1) *Marketing y Ventas*. La empresa cuenta con informalidad en el área de marketing, lo cual es un punto a mejorar (Caso Tarjeta Naranja, 2021).

Esta área se encarga de la implementación de estrategias de creación y mejoras de nuevos productos como Naranja X, Naranja Pos o Toque, entre otros, y de posicionamiento en el mercado a través de la explotación de las ventajas competitivas. Uno de las estrategias que ha tenido éxito es la del Plan Z, permite pagar las compras en 3 cuotas sin interés y definir la modalidad luego del cierre del resumen mensual (Reporte de Sustentabilidad Naranja, 2019).

2) *Logística Interna*. Se encargan de la recopilación de datos, recepción, almacenamiento y la materia prima, la que se basa para generar valor es las solicitudes de productos y/o servicios que generar sus clientes o prospectos.

3) *Operaciones*. En esta área se realizan los controles de los procesos de transformación de insumos (valor) en el producto y/o servicio final. Debe ajustarse todas las veces que sea necesario a los cambios y necesidades de los clientes, para continuar liderando.

La mayor parte de las operaciones pasa por la gestión de cobranzas con costos elevados en tasa de interés y cargos mensuales. Hoy en día tienen casi todo automatizado.

4) *Logística externa*. Esta área se encarga de depósitos, procesamiento de pedidos, documentación, despacho de los productos de la tienda Online, entre otras. Hay que enfocarse en los entregables que se generan y la manera en que el cliente se pone en contacto.

Los clientes continuaron migrando hacia el sistema de pago digital y se consiguió la unificación del acceso a las plataformas digitales, se digitalizaron por completo cuatro productos (préstamos y seguros para el autos, motos y hogar) y se lanzó el producto mínimo viable de personalización de promociones (Caso Tarjeta Naranja, 2021).

5) *Pos venta*. Buena prestación de servicio e interacción con el cliente en pos de privilegiar la satisfacción del mismo.

Engloba los servicios de atención al cliente, líneas 0810, redes sociales, chatbot, casas Naranja y en las nuevas sucursales del futuro (Caso Tarjeta Naranja, 2021).

Margen de servicio

Es el vínculo real y emocional que hace que el cliente nunca deje de preferir el servicio que brinda la empresa. En la actualidad, Naranja continúa liderando la emisión de tarjetas en el país con más beneficios y facilidades para los clientes.

Conclusión. Al analizar la cadena de valor separadamente, se puede hallar la ventaja competitiva que sostiene la organización en estudio. Si bien, cada una de las partes que han sido marcadas en la cadena aportan valor a la organización, el área de marketing y ventas se consideran, el sector que genera mayor valor, aportando: promociones, publicidad, fuerza de ventas,

exposiciones, presentación de propuestas, entre otras. Asimismo, otra las de las actividades primarias sumamente importante es la atención al cliente.

La estrategia que la empresa se plantea es la de marcar una diferenciación con respecto a sus competidores a través de un servicio altamente orientado a la satisfacción del cliente y con precios competitivos, por eso mismo se debe trabajar en mejoras de la informalidad que presenta el área de marketing.

En cuanto a las actividades de soporte cuenta con una infraestructura adecuada y un excelente clima laboral. También es de destacar la organización interna y las herramientas tecnológicas utilizadas.

Análisis FODA

Fortalezas.

- Acceder de forma fácil y rápida a las tarjetas, permite satisfacer de forma rápida la ansiedad que maneja hoy en día la sociedad.
- Excelentes beneficios y promociones, lo que permite atraer y retener clientes.
- Alianzas con Visa, MasterCard y American Express, ofrece más opciones al cliente.
- Excelente clima laboral, elegidas como una de las mejores empresas del país, logrando satisfacción en el personal.
- Programa de puntos Quiero, por su gran potencial de fidelización de clientes.
- Billetera Virtual Naranja X: Se pueden registrar mayores de 13 años, comprar hasta 100 USD por mes y las cuentas no tienen costo de mantenimiento, ofreciendo un servicio único al mercado.

Oportunidades.

- Aumento de consumo del mercado a través de planes AHORA 12-18, favorece el consumo de las tarjetas de crédito.
- Los clientes demandan productos personalizados, un potencial segmento con necesidades por satisfacer.
- Crecimiento de la Fintech, un segmento en pleno desarrollo.
- Sucursales del futuro, como consecuencia del avance tecnológico, es una de las metas a la que apunta la empresa.

Debilidades.

- Tasas de interés altas, genera insatisfacción en los clientes.
- Fallas en la app, importantes críticas de los usuarios, lo que lleva a buscar otras alternativas más atractivas en el mercado.
- Alta emisión de plástico en tarjetas no retiradas o en desuso, gestión no sustentable.
- Informalidad en el área de marketing, deficiencia para retener y atraer clientes.
- Naranja X: No se puede pagar servicios y tampoco retirar dólares de la cuenta, punto débil en comparación con sus competidores como por ejemplo Mercado Pago.

Amenazas.

- Competidores que ofrecen el mismo servicio con más beneficios, lo que puede provocar pérdida de clientes.
- Efectos de la Pandemia, es una de las grandes amenazas de hoy en día, provocando que cierto segmento de clientes pierda parte de su poder adquisitivo.
- Mora constante en el sistema, es un problema a resolver.
- Alta inflación, disminuye la estabilidad del poder adquisitivo de los hogares, con lo cual desacelera el consumo de las tarjetas.

Matriz BCG

Producto Estrella.

Seguros y asistencias. Son el producto estrella de Naranja, con un crecimiento elevado duplicando los registros anteriores y una alta participación en el mercado, generando altos niveles de liquidez, pero se presenta en un ambiente dinámico, por lo cual hay que prestarle mucha atención. Necesitan una inversión constante para consolidar su posición en el mercado y así volverse un producto maduro. Como iniciativas, se destacaron la comercialización del seguro de moto en Casas Naranja, la asistencia para mascotas en canales digitales y el rediseño de la experiencia en seguro para el hogar (Caso Tarjeta Naranja, 2021).

Al cierre del trimestre, la compañía alcanzó un stock de 2.1 millones de pólizas de seguros y asistencias. El 66 % de las ventas fueron digitales, con un promedio de 82.000 altas por mes. Estos indicadores significaron casi el doble de los registros en comparación al primero y segundo trimestre del año (Caso Tarjeta Naranja, 2021).

Tienda Naranja. Por tercer trimestre consecutivo, el Marketplace Tienda Naranja duplicó su facturación, alcanzando los \$ 742 millones entre julio y septiembre (Caso Tarjeta Naranja, 2021).

Producto interrogante.

Naranja X. Es un producto con baja participación en los mercados pero que cuentan con buenas expectativas, al tener altas tasas de crecimiento.

Tiene algunos puntos por mejorar para competir en el mercado, como implementar el pago de servicios, elemento que por el momento no cuenta.

Producto Vaca.

Tarjeta de crédito. Se trata del producto que le permite a la empresa obtener los mayores ingresos. Cuenta con alta tasa de participación de mercado, pero poco crecimiento, se encuentran consolidadas en el sector.

El Hot Sale marcó un hito en la cantidad de transacciones, concentrando más del 50 % de las ventas de todo el trimestre (Caso Tarjeta Naranja, 2021).

Producto Perro.

No se encontró en la cartera de productos, un producto o UEN que genere pérdida para la empresa.

Marco teórico

Introducción

En esta sección se desarrolla el Marco Teórico, en él se busca fundamentar la línea temática estratégica definida, mediante una síntesis de los conceptos más sustanciales de diversos autores en el tema tanto clásicos como contemporáneos.

La relevancia del análisis se encuentra centrada y se corresponde con el objeto de estudio del presente trabajo, en el cual se propone delinear estrategias, permitiendo a la empresa Tarjeta Naranja obtener una ventaja competitiva por vías de la diferenciación, logrando una mejor posición competitiva y poder de esta manera incrementar su rentabilidad.

Desarrollo: Dialogo entre autores clásicos y contemporáneos

Para Idalberto Chiavenato en su libro *Planeación Estratégica* (2017), la planificación estratégica es un proceso que va desde el establecimiento de metas hasta el desarrollo de planes detallados para alcanzar los objetivos propuestos (Chiavenato, 2017).

Por otro lado, para José María Sainz de Vicuña Ancín en su libro *El plan estratégico en la práctica* (2016), la planificación estratégica es el plan maestro de la dirección, en el cual toman decisiones estratégicas corporativas hoy con respecto a lo que se hará en los próximos 3 años, para lograr una buena posición competitiva y satisfacer las expectativas de los grupos de interés, en otras palabras, es decidir hoy lo que se hará en el futuro (Ancín, 2016).

Según Fernando Romero en su libro *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones* (2004) la planificación estratégica nos indica las acciones a emprender, para conseguir los objetivos, teniendo en cuenta la posición competitiva relativa del mercado y las hipótesis y previsiones del futuro (Romero, 2004).

Porter en su libro su libro *Estrategia competitiva* (2017), introduce el término de estrategia competitiva como la fórmula para competir, identificar objetivos y definir las políticas necesarias para alcanzarlos a largo plazo, consiguiendo una ventaja competitiva sostenible (Porter, 2017).

Plantea que este valor único para el consumidor puede centrarse en dos grandes beneficios percibidos, un valor diferencial (diferenciación) o un precio atractivo (costo) (Porter, 2017).

El objetivo de la estrategia es generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que generen a la empresa mayor rentabilidad y utilidades (Porter, 2017).

En cuanto al termino ventaja competitiva Michael Porter, sostiene que para que una empresa alcance el éxito en el mercado, debe lograr generar y mantener una ventaja competitiva, un valor que distinga a la empresa del resto de la competencia y su entorno (Porter, 2017).

Por otro lado, Igor Ansoff plantea en su libro *Implanting Strategic Management* (2018), que hay otra manera de crear valor y desarrollar los negocios al basarse en el tipo de crecimiento y propuesta que se ofrezca al mercado meta. Desde esta perspectiva, son cuatro las estrategias que pueden desarrollarse:

- Penetración: basarse en sus clientes y productos actuales, es decir, lograr que los clientes consuman más el producto y aumente la rotación de él.
- Desarrollo del mercado: abrir nuevos mercados, pero mantener los productos actuales.
- Desarrollo del producto: se centra en un grupo de clientes específicos a los que se les ofrece nuevos productos.
- Diversificación: desarrollar nuevos productos y mercados.

De acuerdo a Igor Ansoff el propósito central de la estrategia es generar valor diferencial que sea valorado y reconocido por nuestro público objetivo (Ansoff, Kipley, Lewis, Helm-Steven, & Ansoff, 2018).

Por su parte Henry Mintzberg, considerado como uno de los mayores detractores del concepto clásico, propone en su libro *El Proceso Estratégico* (1997) un enfoque más moderno identificando cinco concepciones diferentes de la estrategia basándose en las que denomina las cinco P: Plan, Patrón, Perspectiva, Posición y Pauta de acción (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997).

Siguiendo el planteamiento Mintzberg, las estrategias formales poseen cuatro aspectos fundamentales:

- 1- Toda organización formal posee tres elementos claves que definen su propósito y los límites para alcanzarlos, estos tres elementos son: las metas, políticas y los planes.
- 2- Para desarrollarla, debe haber pocos conceptos clave que guiarán los impulsos y acciones. Esto permite a la empresa enfocarse y ganar cohesión, equilibrio y claridad.
- 3- La estrategia contiene aspectos desconocidos e impredecibles.
- 4- Posee diferentes niveles (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997).

Cierre: Estrategia abordada

Para el reporte de caso tratado se optó por las ideas de Chiavenato sobre la planificación estratégica y las Porter en su concepto de Estrategia, enfocado en la de diferenciación, como dice el autor en su libro, esta estrategia se centra en ofrecer un valor agregado al consumidor. Este no es un valor económico, es un valor percibido que está determinado por algún aspecto o atributo que hace único a nuestro satisfactor (Porter, 2017).

La diferenciación puede estar basada en calidad, diseño, flexibilidad de la oferta, desarrollo tecnológico o cualquier otro aspecto que convierta a nuestra oferta en única y valiosa para nuestros consumidores (Porter, 2017).

Generar valores diferenciales exige a la empresa hacer esfuerzos de marketing, generar uno o más atributos distintivos, contar con tecnología y demás esfuerzos para lograr un valor percibido superior.

Diagnóstico y discusión

Declaración del problema

De acuerdo al relevamiento realizado a la empresa Tarjeta Naranja, se pudo arribar al siguiente diagnóstico:

En el análisis FODA se ha detectado que la empresa cuenta con pérdida de clientes y de posición competitiva, generando disminución en la rentabilidad, debido a causas externas e internas mencionadas en los capítulos anteriores.

En cuando a las *debilidades* más relevantes, se puede concluir que la empresa presenta altas tasas de interés e informalidad en la estructura del área de marketing, provocando deficiencia para retener y atraer clientes.

Por otro lado, con respecto a las *fortalezas* dispone de varias, entre ellas se puede mencionar el excelente clima laboral y la responsabilidad social, lo que la ubica entre una de las mejores empresas del país para trabajar. Con respecto a las fortalezas que influyen a los clientes, se puede mencionar el acceso fácil y rápido a las tarjetas de crédito, los beneficios y promociones que ofrecen a los clientes y la nueva implementación del programa Quiero, gracias a tener como accionista a grupo financiero Galicia.

Las principales *amenazas* que presenta la empresa, se ven asociadas a los efectos de la Pandemia, acompañados por la alta inflación, lo que genera pérdida del poder adquisitivo de los clientes, lo que incrementa la mora en el sistema y baja el consumo de las tarjetas. Por otro lado, también presenta una amenaza latente, el surgimiento de competidores potenciales en las Fintech y competidores que ofrecen el mismo servicio con menos interés.

Por último, las *oportunidades* de crecimiento que emergen en Naranja vienen acompañados del posible incremento de consumo del mercado a través de los planes AHORA 12-18, por otro lado, la posibilidad de crecimiento de la Fintech y mejorar la posición competitiva en el mercado. Otro de las oportunidades es la demanda de productos personalizados por parte de los clientes.

Conclusión diagnóstica

Si la organización no comienza a tomar en cuenta a la planificación estratégica como un elemento vital para la gestión de la empresa, no podrá solucionar estos inconvenientes de manera inteligente y, por esta razón, continuará presentando procesos desajustados, no podrá cumplimentar con las necesidades y los requerimientos de los clientes, y caerá en problemas más graves de fidelización y atracción. Perdiendo notoriamente su posición competitiva en el mercado y por consiguiente afectando la rentabilidad de la empresa.

En conclusión, Tarjeta Naranja necesita de la planificación estratégica para poder organizarse, estructurarse y diagramar todos sus procesos para el cumplimiento de lo que pretende ofrecer como empresa. Esto permitirá mejorar su imagen en las redes sociales, su posición competitiva en el mercado e incrementar la rentabilidad fidelizando y atrayendo más clientes.

Propuesta de implementación

En este capítulo se determinará la propuesta de aplicación para la empresa Tarjeta Naranja de acuerdo a las problemáticas que se lograron identificar en el análisis situacional y que fueron discutidas en el diagnóstico.

Se conformará este trabajo en relación en dos etapas, por un lado, la etapa estratégica, y por otro, la etapa táctica sobre la cual se plantearán los diferentes planes de acción a desarrollar.

Objetivo general

Aumentar la rentabilidad de la empresa Tarjeta Naranja S.A en un 3% con respecto a los datos expresados en el estado financiero del 2020 (ver anexo 10) para fin del 2023, a través de la fidelización, del aumento de la cartera de clientes, del aumento de las ventas online y la reducción los costos por mora.

Justificación: se optó por implementar una planificación estratégica para mejorar la posición competitiva e incrementar la rentabilidad que presenta Tarjeta Naranja en los resultados del 2020 (ver anexo 10).

Objetivos Específicos

1. Fidelizar en un 10% la actual clientela que aporte mayor volumen de compra con plazo hasta diciembre del 2023.

Justificación: se considera necesario diseñar programas de fidelización para retener el 10% de los clientes actuales que generan más compras, este programa producirá satisfacción en el cliente, además de recomendar el servicio e incrementar los ingresos.

De acuerdo con Harvard Business Review (ver anexo 11), un estudio refleja que trabajar en aumentar la fidelización de los clientes en tan solo un 5% puede aumentar los ingresos de la empresa entre un 25%-95% (Gallo, 2014).

2. Aumentar en un 5% la cartera de clientes con plazo hasta diciembre del 2023.

Justificación: se considera necesario aumentar en un 5% la cartera de clientes con respecto a la del 2020, para continuar aumentando la rentabilidad de la empresa, que es el objetivo general. Los clientes aumentarán a razón de 2,5% anual en base a los 4.619.426 clientes declarados en la situación económica de Naranja 2020 (ver anexo 12).

3. Incrementar en un 40% las ventas de la tienda online con plazo hasta diciembre del 2023.

Justificación: se considera necesario aumentar en un 40% las ventas de la tienda online con respecto a los ingresos declarados en el 2019, para continuar incrementando la rentabilidad de la empresa. Las ventas aumentaran a razón de 20% anual (ver anexo 13).

4. Disminuir los gastos por incobrabilidad (mora) en un 5 % con plazo hasta diciembre del 2023.

Justificación: se considera necesario disminuir los gastos por incobrabilidad en un 5% para continuar incrementando la rentabilidad de la empresa.

La disminución va a ir bajando a razón de 2.5% anual en base a los gastos por incobrabilidad declarados en el 2019 (ver anexo 14).

Alcance

Geográfico. La propuesta planteada tiene un alcance geográfico en todo el país.

Temporal. La propuesta se pondrá en marcha el primer día de enero del 2022, con la expectativa de lograr los resultados esperados en el plazo de 2 años.

Limitaciones. No se detectaron limitaciones que pudiesen afectar a la implementación de la propuesta.

Recursos

La empresa cuenta con los recursos suficientes, tanto humanos como financieros, para llevar adelante los planes de acción propuestos anteriormente.

Acciones específicas a desarrollar para el cumplimiento de los objetivos específicos.

Plan de acción - Objetivo específico N°1

El objetivo es fidelizar el 10% actual de clientes que aporten mayor volumen compra.

Se contratará el servicio de Net2One para la utilización de un software CRM (Customer Relationship Management) para clasificar los clientes y seleccionar aquellos que generen mayor volumen de compra e iniciar contacto con ellos. Se le ofrecerá un servicio innovador, atención prioritaria comercial y de caja en sucursales, asesoramiento especializado en inversiones y celeridad en las operaciones, nuevas tarjetas de crédito y beneficios extras en puntos Quiero, sumar puntos por el consumo, beneficios en plan Z, descuentos, planes especiales y pago diferido de compras en rubros esenciales como supermercados, farmacias, delivery y estaciones de servicio. Para llevar a cabo estos ofrecimientos el personal de contacto, deberá ser capacitado.

Se implementará el principio de Pareto 80/20, el cual dice que un 20% de los clientes generan el 80% de los ingresos, entonces se fidelizará el 10% de ese grupo de 20% de clientes que generan mayores ingresos a la empresa a través de diferentes estrategias de fidelización.

Luego se medirá la satisfacción de los clientes a través de un software de la empresa Question Pro, por medio de encuestas, esta información se analizará y de ser necesario se propondrán acciones de mejoras. El tiempo del plan es de dos años.

Recursos humanos: para el desarrollo del plan de acción se va a requerir personal del área de marketing, créditos, ventas, sucursales, asesores financieros y por último el gerente encargado de controlar el proyecto.

Recursos Físicos: se van a utilizar las oficinas, PCs, red WIFI, software CRM, pagina web, mail, entre otros.

Tercerización: se va a requerir el servicio de dos empresas: por un lado, Bitrix24 de Net2One para implementación del software CRM y, por otro, Question Pro para desarrollar e enviar las encuestas de satisfacción a los clientes.

Recursos Económicos: Net2One tiene un costo de \$256.845,60 (ver anexo 1), Question Pro tiene un costo de \$316.404 (ver anexo 4), las estrategias de fidelización tienen un costo estimativo de \$60.710.160 (ver anexo13), el gerente encargado de controlar el plan, tiene un costo estimativo de \$5.200.000 (ver anexo 8).

Costo total del plan de acción N° 1= \$66.483.409,60 dicho costo será ajustado por inflación REM en el flujo de caja.

Plan de acción-Objetivo Especifico N°2

El objetivo de dicho plan es aumentar en un 5% la cartera de clientes. Se contratará a Prexus Pricing Consulting para realizar un estudio de mercado, diseñar e implementar estrategias de diferenciación para fortalecer las ventajas competitivas y de esta forma atraer nuevos clientes.

Se capacitará a el personal de contacto para que estén alineados al plan de acción.

Se llevará a cabo acciones publicitarias y propagandas nacionales, en comercios y regionales para que logren mayor impacto en las comunicaciones con los distintos públicos y contribuyan al reconocimiento de la empresa.

Luego se medirá la satisfacción de los nuevos clientes a través de un software de la empresa Question Pro por medio de encuestas, esta información se analizará y de ser necesario se propondrán acciones de mejoras. El tiempo es un plazo de dos años.

Recursos Humanos: Se requerirá personal de marketing, call center, ventas y al gerente encargado de controlar el proyecto.

Recursos Físicos: se van a utilizar las oficinas, PCs, red WIFI, pagina web, mail, teléfonos, entre otros.

Tercerización: se va a requerir el servicio de: Prexus Pricing Consulting para el estudio de mercado, una consultora especializada para la capacitación del personal, publicidad en Google ads, televisión, sport de radios y, por último, la empresa Question Pro para desarrollar e enviar las encuestas de satisfacción a los clientes.

Recursos Económicos: Prexus Pricing Consulting tiene un costo de \$464.989,00 (ver anexo 6), Question Pro tiene un costo de \$316.404 (ver anexo 4), la publicidad en Google Ads tiene un costo de \$466.224 (ver anexo 2), la publicidad y propaganda nacionales tienen un costo estimativo de \$182.354.100 (ver anexo 7), capacitación especializada del personal tiene un costo estimativo de \$6.900.000 (ver anexo 3), el gerente encargado de controlar el plan, tiene un costo estimativo de \$5.200.000 (ver anexo 8).

Costo total del plan de acción N° 2: \$195.701.717 dicho costo será ajustado por inflación REM en el flujo de caja.

Plan de acción-Objetivo Especifico N°3

El objetivo de dicho plan es incrementar en un 40% las ventas online. Se va a hacer un estudio completo de mercado sobre las categorías, clientes, precios, relaciones, competidores. También se desarrollarán proyecciones de resultados financieros, simulación de diferentes escenarios, comparación de precios actuales y sugeridos, análisis de puntos de equilibrio. Luego se implementarán estrategias para maximizar la rentabilidad de la Tienda Online.

Para fomentar las compras se van a implementar algunos beneficios como el programa que impulso el gobierno de AHORA 12-18, también promociones como: Smartes un 20% de descuento, un 5% más con la promoción de antigüedad en Plan Z, Hot Sale y Cyber Monday.

También se considera una renovación del sitio web y la tienda online.

Se realizará acciones publicitarias en Google Ads para que logren mayor impacto en las comunicaciones con los distintos públicos y contribuyan al reconocimiento de la empresa.

Luego se medirá la satisfacción de los nuevos clientes a través de un software de la empresa Question Pro por medio de encuestas, esta información se analizará y de ser necesario se propondrán acciones de mejoras. El tiempo es un plazo de dos años.

Recursos Humanos: Se requerirá personal de marketing, call center, créditos, ventas y al gerente control del proyecto.

Recursos Físicos: se van a utilizar las oficinas, PCs, red WIFI, Pagina Web, Mail, teléfonos, entre otros.

Tercerización: se va a requerir el servicio de: Prexus Pricing Consulting para el estudio de mercado, Google Ads para la publicidad, MiSitio para la renovación de la página web y, por último, la empresa Question Pro para desarrollar e enviar las encuestas de satisfacción a los clientes.

Recursos Económicos: Prexus Pricing Consulting tiene un costo de \$464.989 (ver anexo 6), publicidad en Google Ads tiene un costo de \$466.224 (ver anexo 2), Question Pro tiene un costo de \$316.404 (ver anexo 4), los beneficios y las promociones tienen un costo estimado de \$60.710.160 (ver anexo 9), Mi Sitio tiene un costo de \$89.337,60 (ver anexo 5) y el gerente encargado de llevar a cabo el control del plan tiene un costo estimativo de \$5.200.000 (ver anexo 8).

Costo total del plan de acción N° 3= \$67.247.114,60 dicho costo será ajustado por inflación REM en el flujo de caja.

Plan de acción-Objetivo Especifico N°4

El objetivo de dicho plan es disminuir los gastos de incobrabilidad en un 5 %. Es indispensable la segmentación de las listas de contacto, analizar estratégicamente cada una de ellas y ejecutar acciones específicas dependiendo del tipo de cliente, monitorizando los resultados en cada caso.

Los objetivos principales de la gestión de cobranza es aumentar la productividad, mantener bajos costos y retener al cliente con contactos de calidad, sin dañar la relación, es fundamental para la calidad del proceso.

Eliminar los costos innecesarios y reducir al mínimo los costos operativos, permitirá sacar un mayor provecho de la gestión de cobranzas.

Los gestores de cobranzas se ponen en contacto con el deudor y lo exhortan a regularizar su situación. Durante esta etapa de negociaciones, los principales objetivos de Tarjeta Naranja consisten en localizar a los deudores, obtener pagos, celebrar acuerdos de refinanciación con los mismos y colaborar con los gestores en la consecución de los objetivos de recupero previamente fijados. El tiempo es un plazo de dos años.

Recursos Humanos: Se requerirá de los gestores de cobranzas y el gerente encargado de controlar el proyecto.

Recursos Físicos: se van a utilizar las oficinas, PCs, red WIFI, pagina web, mail, teléfonos, entre otros.

Tercerización: se requerirá los servicios de Net2One para segmentar los clientes en mora a través de un software CRM.

Recursos Económicos: Net2One tiene un valor de \$256.845,60(ver anexo 1), gastos estimativos del contacto de los gestores de cobranzas con los clientes morosos \$120.000.000 y el gerente control de plan tiene un costo estimativo de \$5.200.000 (ver anexo 8).

Costo total del plan de acción N° 4: \$125.456.845,60, dicho costo será ajustado por inflación REM en el flujo de caja.

Diagrama de Gantt (ver anexo 16).

Evaluación del impacto de la inversión

Cash Flow Anual y Mensual (ver anexo 15).

Tabla 1: Resultados del flujo de fondos.

Inversión a realizar	-\$ 746.700.435,98
Plan del Periodo 1	\$ 885.869.458,20
Plan del Periodo 2	\$ 1.152.427.172,72

VAN	\$ 500.373.196,15
TIR	96,99%

ROI	
BENEFICIOS	\$ 2.038.296.630,92
COSTOS	\$ 746.700.435,98
ROI %	172,97%
ROI \$	\$ 2,73

Tasa de ref LELIQ	38%
-------------------	-----

Rentabilidad 2023	10,29%
Rentabilidad 2020	7,27%
Diferencia	3,03%

Fuente de elaboración propia (2021).

La VAN dio como resultado \$ 500.373.196,15, es decir, se recuperó la inversión y además se generó una ganancia de \$ 500.373.196,15.

En cuanto a la TIR, dio como resultado 96,99 %, es decir, se recuperó la inversión, se recuperó la tasa de referencia del 38% y, además, se generó una ganancia sobre el porcentaje exigido del 59 %.

Por otro lado, el ROI arrojó un resultado de 172,97 %, por cada peso invertido la empresa obtiene \$2,73 de retorno.

Conclusiones

En el presente TFG se diseñó una planificación estratégica para la empresa Tarjeta Naranja S.A, con el objetivo de mejorar la problemática de pérdida de clientes y posición competitiva generando disminución en la rentabilidad.

Tarjeta Naranja se encuentra en un contexto de constante cambio, enfrentando el desafío de generar y fortalecer las ventajas competitivas que la llevan a posicionarse entre las primeras empresas del país en un mercado que se presenta altamente competitivo.

En este trabajo se aumentó la rentabilidad de la empresa Tarjeta Naranja S.A en un 3,03 % con respecto a los datos expresados en el estado financiero del 2020, a través de la fidelización,

del aumento de la cartera de clientes, del incremento de las ventas de la tienda online y reduciendo los costos por mora para fin del año 2023.

El plan de Marketing es parte de la planificación estratégica de la organización y se ha transformado en un elemento fundamental que le permitirá brindar un valor agregado al servicio que ofrece y consolidar la marca en la mente de los consumidores.

Según el objetivo específico N° 1, se fidelizó el 10% de la actual clientela que aporta mayor volumen de compra para fin del periodo 2023.

Según el objetivo específico N° 2, se aumentó un 5% la cartera de clientes con respecto a los datos del 2020, alcanzando 230.971 nuevos clientes y aumentando los ingresos para fin del periodo 2023.

Según el objetivo específico N° 3, se incrementó un 40% las ventas de la tienda online a razón de 20% anual en comparación con los datos registrados en 2019, alcanzando ingresos diferenciales de \$ 373.457.463,69 para fin del periodo 2023.

Según el objetivo específico N° 4, se disminuyó los gastos por incobrabilidad en un 5 % con respecto a los datos del 2020, logrando ingresos acumulativos por \$208.534.637,61 para fin del periodo 2023.

A modo de conclusión, y teniendo en cuenta los objetivos iniciales de la propuesta, se confirma la viabilidad de todos los aspectos analizados y es posible decir que los objetivos han sido cumplidos en su totalidad.

Recomendaciones

En este apartado se mencionan algunas recomendaciones para la empresa objeto de estudio a los fines de mejorar su performance.

Por un lado, se recomienda que tengan en cuenta la importancia que tiene hoy en día la formalización del área marketing y la comunicación digital, el impacto en las ventas es enorme. Implementar una estrategia de internacionalización requiere un cambio en la mentalidad, las

estructuras empresariales deben ser flexibles para poder adaptarse a los cambios del mercado. Deben prestar especial atención a las tendencias globales e innovar constantemente.

Por otro, se recomienda la implementación de un cuadro de mando integral que servirá para concentrar sus esfuerzos en las diferentes perspectivas, referente a los procesos internos y al aprendizaje y desarrollo de los colaboradores, lo cual generará una mejor propuesta de valor hacia sus clientes y por ende la mejora en las finanzas de la empresa.

Por último, la empresa deberá reconocer la importancia y el valor que tienen los aportes, ideas y recomendaciones tanto de clientes como de los empleados para continuar creciendo de forma firme.

Bibliografía

- Ámbito. (07 de Abril de 2021). *Cómo golpeará la segunda ola a la economía argentina y al escenario mundial*. Obtenido de Ámbito: <https://www.ambito.com/opiniones/economia-argentina/como-golpear-la-segunda-ola-la-y-al-escenario-mundial-n5182432>
- Ámbito. (07 de Mayo de 2021). *Mercado ajustó pronósticos para 2021: prevé algo más de inflación y menor suba del PBI*. Obtenido de Ámbito: <https://www.ambito.com/finanzas/inflacion/mercado-ajusto-pronosticos-2021-preve-algo-mas-y-menor-suba-del-pbi-n5190735>
- Ancín, J. M. (2016). *El plan estrategico en la práctica*. Madrid: Alfaomega, ESIC.
- Ansoff, I., Kipley, D., Lewis, A., Helm-Steven, R., & Ansoff, R. (2018). *Strategic Management 3ra edición*. EEUU: Palgrave Macmillan.
- Argentina.gob.ar. (19 de Abril de 2021). *Argentina.gob.ar*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>
- Boletinoficial.gob.ar. (03 de Febrero de 2021). *Boletinoficial.gob.ar*. Obtenido de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/226914/20200318#:~:text=Que%2C%20por%20el%20Decreto%20N,con%20el%20coronavirus%20COVID%2D19>.
- Boletinoficial.gob.ar. (11 de Marzo de 2021). *EMERGENCIA SANITARIA*. Obtenido de Boletinoficial.gob.ar: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/5272000/20210311?suplemento=1>
- Boletinoficial.gob.ar. (08 de Abril de 2021). *MINISTERIO DE SALUD Y MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL*. Obtenido de Boletinoficial.gob.ar: <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/242821/20210409>
- Cabirta, A. (2019). *El nuevo escenario competitivo del sector financiero*. Obtenido de BBVA: <https://www.bbva.com/es/el-nuevo-escenario-competitivo-del-sector-financiero/>
- Catalano, S. (03 de Octubre de 2020). *Galperin asegura que los bancos que se unieron para enfrentarla no son una amenaza*. Obtenido de Infobae:

<https://www.infobae.com/economia/2020/10/03/mercado-pago-listo-para-competir-la-fintech-de-marcos-galperin-asegura-que-los-bancos-que-se-unieron-para-enfrentarla-no-son-una-amenaza/>

Chiavenato, I. (2017). *Planeacion Estrategica*. Colombia: Mcgraw-Hill.

Datos Macro. (2021). <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina?sc=IPC-IG>.
Obtenido de Inflacion: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/argentina?sc=IPC-IG>

El Economista. (11 de Mayo de 2020). *Ualá ya emitió 2 millones de tarjetas*. Obtenido de El economista: <https://eleconomista.com.ar/2020-05-uala-ya-emitio-2-millones-de-tarjetas/>

El Economista. (16 de Marzo de 2021). *Martín Guzmán sostuvo que proyecta un crecimiento del PBI del 7% como base para 2021*. Obtenido de El Economista: <https://eleconomista.com.ar/2021-03-martin-guzman-un-crecimiento-del-pbi/>

Fajardo, D. G. (27 de Enero de 2021). *Avances en tecnología financiera para el 2021*. Obtenido de COBIS: <https://blog.cobiscorp.com/tendencias-banca-2021-whitepaper>

Gallo, A. (29 de 10 de 2014). *El valor de mantener a los clientes correctos*. Obtenido de Harvard Business Review: <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers?language=es>

González, E. (15 de Abril de 2021). *La inflación argentina llega en marzo al 4,8% mensual*. Obtenido de El País: <https://elpais.com/economia/2021-04-15/la-inflacion-argentina-llega-en-marzo-al-48-mensual.html#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20sigue%20descontrolada%20en,en%20la%20ley%20de%20presupuestos.>

Gorodisch, M. (21 de Diciembre de 2020). *Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/Bajaran-las-comisiones-a-comercios-por-compras-con-tarjeta-20201221-0043.html>

Greenpeace. (03 de 04 de 2020). *Greenpeace*. Obtenido de <https://www.greenpeace.org/argentina/blog/blog/covid-19-clima-y-medio-ambiente-las-5-respuestas-que-tenes-que-saber/>

Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: teoría y caos*. México: Cengage Learning.

Infobae. (22 de 12 de 2020). Obtenido de <https://www.infobae.com/sociedad/2020/12/22/inseguridad-9-de-cada-10-argentinos-temen-ser-victimas-de-un-delito-en-el-corto-plazo/>

Infobae. (10 de Diciembre de 2020). *Emisiones de CO2 bajaron en 2020 un 7%, una cifra récord a causa del covid-19 (informe)*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/america/agencias/2020/12/11/emisiones-de-co2-bajaron-en-2020-un-7-una-cifra-record-a-causa-del-covid-19-informe-2/>

Infobae. (22 de Diciembre de 2020). *Inseguridad: 9 de cada 10 argentinos temen ser víctimas de un delito en el corto plazo*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/sociedad/2020/12/22/inseguridad-9-de-cada-10-argentinos-temen-ser-victimas-de-un-delito-en-el-corto-plazo/>

Infobae. (01 de 03 de 2021). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/03/05/segun-la-cepal-la-pobreza-en-la-argentina-trepa-al-388-y-el-desempleo-supero-el-20-por-la-pandemia/>

Infobae. (05 de Marzo de 2021). *Según la CEPAL, la pobreza en la Argentina trepó al 38,8% y el desempleo superó el 20% por la pandemia*. Obtenido de Infobae: <https://www.infobae.com/economia/2021/03/05/segun-la-cepal-la-pobreza-en-la-argentina-trepa-al-388-y-el-desempleo-supero-el-20-por-la-pandemia/#:~:text=De%20acuerdo%20a%20un%20informe,la%20pandemia%20en%201a%20econom%C3%ADa%20.>

Infonegocios. (22 de Febrero de 2012). *Naranja se puso “verde”: repartió 110.000 tarjetas biodegradables y sumará otras 390.000 en 2012*. Obtenido de Infonegocios: <https://infonegocios.info/nota-principal/naranja-se-puso-verde-repartio-110-000-tarjetas-biodegradables-y-sumara-otras-390-000-en-2012>

iProfesional. (10 de Agosto de 2011). *El Banco Galicia lanza su servicio i%ominent y refuerza su estrategia de seducción para los clientes premium*. Obtenido de iProfesional:

<https://www.iprofesional.com/marketing/120604-el-banco-galicia-lanza-su-servicio-iminent-y-refuerza-su-estrategia-de-seducion-para-los-clientes-premium>

Jones, H. &. (2011).

La Nacion. (14 de 08 de 2020). Obtenido de https://www.lanacion.com.ar/economia/boletin-oficial-se-oficializo-ley-del-teletrabajo-nid2420786/?gclid=Cj0KCQjw-LOEBhDCARIsABrC0TI9f4wEG4_0AQzxKvpYaDFs8UqQcX4lf0DUyjKiHWeEv1D3HycoaWEaAk24EALw_wcB

Las Leyes de la Dictadura. (s/d). Obtenido de https://www.lasleyesdeladictadura.com.ar/index.php?a=ReadArticle&article_id=3

Minteborg, H., Quinn, B., & Voyer, J. (1997). *El Proceso Estratégico: conceptos, contextos y casos*. México: Prince Hall Hispanoamérica .

Naranja. (2019). *Reporte de Sustentabilidad de Naranja*.

Naranja. (2019). *Reporte de Sustentabilidad Naranja*. Obtenido de https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25byinna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja_-_Reporte_de_Sustentabilidad_2019.pdf

Perfil. (30 de Diciembre de 2020). *Cuáles son las cinco luchas ambientales que nos esperan en 2021*. Obtenido de Perfil: <https://www.perfil.com/noticias/ecologia/cuales-son-las-cinco-luchas-ambientales-que-nos-esperan-en-2021.phtml>

Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva: creacion y sostenimiento de un rendimiento superior*. Español: Pirámide.

Porter, M. (2017). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 2da edición*. Mexico: Grupo Editorial Patria.

Romero, F. (2004). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. Mexico: Diaz de Santos.

Slipczuk, M. (09 de Mayo de 2020). *¿Qué beneficios para las empresas ofrece la Argentina por el coronavirus?* Obtenido de chequeado: <https://chequeado.com/el-explicador/que-beneficios-para-las-empresas-ofrece-la-argentina-por-el-coronavirus/>

Stéfano, S. D. (07 de 04 de 2021). *Cómo golpeará la segunda ola a la economía argentina y al escenario mundial.*

Télam. (06 de Abril de 2021). *Para el FMI, la economía argentina crecerá 5,8% en 2021.* Obtenido de Télam: <https://www.telam.com.ar/notas/202104/549780-fmi-economia-argentina-crecimiento-2021.html>

Télam. (16 de 02 de 2021). *Se desacelera el consumo con tarjetas por límites de crédito e impuesto a los sellos.* Obtenido de Télam: <https://www.telam.com.ar/notas/202102/544761-se-desacelera-el-consumo-con-tarjetas-por-limites-de-credito-e-impuesto-a-sellos-en-caba.html>

UES21. (2021). *Caso Tarjeta Naranja.* Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/11641/pages/reporte-de-caso-modulo-0-2#org2>

Anexo

Anexo 1: Suscripción mensual al software CRM

Se detallan los diferentes paquetes que ofrece la empresa Net2One cuyo nombre comercial del software es Bitrix24. La empresa se encuentra ubicada en Billinghurst 470, Oficina 16 de la localidad de San Isidro (1642), Buenos Aires.

Tabla 2: Valores de suscripciones a Net2One

	Free	Special Plans			Business Plans	
	Free Starter business tool suite	Start+ Sites and CRM to grow your business	CRM+ Role-solid CRM	Project+ Role-solid project management	Standard Advanced business tool suite	Professional Unlimited business tool suite
Users	Unlimited Learn More	2 users	6 users	24 users	50 users	Unlimited
Monthly fees	\$0 for all users	\$24/mo \$19/mo -21% for all users	\$66/mo \$55/mo -20% for all users	\$66/mo \$55/mo -20% for all users	\$99/mo \$79/mo -20% for all users	\$399/mo \$159/mo -20% for all users
	REGISTER FREE	BUY	BUY	BUY	BUY	BUY
Online storage	5 GB	10 GB	50 GB	50 GB	100 GB	1,024 GB
CRM	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Tasks and projects	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Communications	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Chats and video calls	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Online store	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Contact center	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Administration	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
CRM marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Sales Intelligence	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Sales center	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
Support	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Legend: None Basic Advanced Pro

Fuente extraída de Net2One.

Se recomienda adquirir el paquete Standard dentro de los Business Plans, accediendo al descuento del 30% por dos años. Es decir, se abona una suscripción mensual de USD 69 y terminado el plazo, se evalúa si es pertinente continuar en ese plan.

Para el cálculo de este presupuesto, se consideraron 24 meses (enero del 2022 hasta enero del 2024) a la suscripción, teniendo en cuenta el valor del dólar oficial en el Banco Nación al 03/06/2021 que es de \$94. Es decir: \$94 pesos argentinos x USD 69 = \$6.486 mensuales x 24 meses = \$155.664, a este importe hay que sumarle el impuesto país (30%) y de ganancias (35%), por lo que a \$155.664 hay que sumarle el 65% de impuestos, lo que da como resultado \$256.845,60.

Anexo 2: Publicidad en Google Ads.

Tabla 3: Costos mensuales de Google Ads.

● Seleccionar una opción de presupuesto Moneda: peso argentino (ARS) ▼

79 ARS al día de media · 2.402 ARS al mes como máximo

Según lo estimado, conseguirás entre 80 y 220 clics en tus anuncios cada mes

Recomendación personalizada ?

255 ARS al día de media · 7.752 ARS al mes como máximo

Según lo estimado, conseguirás entre 260 y 690 clics en tus anuncios cada mes

639 ARS al día de media ·

19.426 ARS al mes como máximo ✓

Según lo estimado, conseguirás entre 660 y 1.720 clics en tus anuncios cada mes

Fuente extraída de Google Ads.

Se recomienda adquirir el paquete Premium con más alcance de \$19.426 por mes multiplicado por los 24 meses que dura el horizonte temporal, nos daría un costo final de \$466.224, dicho costo será ajustado por la inflación REM en el flujo de caja.

Anexo 3: Capacitación del personal

Se requerirá el servicio de capacitación externa, para capacitar al personal en las 202 sucursales del país de forma online, se estima un costo de \$3.000 por empleado, teniendo un total de 2.300 empleados que requieren capacitación, eso nos da un costo total de \$6.900.000, dicho costo será ajustado por en el flujo de caja.

Anexo 4: Encuestas de satisfacción.

Ilustración 1: Planes de Question Pro.

Planes y precios para todos

[Software para encuestas](#) Licencia Research Experiencia del cliente Experiencia del empleado

<p>Essentials</p> <p>\$ 35/mes ¡GRATIS! <small>Pagando \$400 al año</small></p> <p>Adquiere el mejor software para encuestas gratuito en el mercado</p> <p>EMPEZAR</p> <ul style="list-style-type: none"> Encuestas ilimitadas Respuestas ilimitadas* No se requiere tarjeta de crédito Más de 25 tipos de preguntas Personalice los colores de sus encuestas Añade tu logotipo Lógica de salto Dashboards y tableros compartibles Página de agradecimiento personalizable Exportación de datos (xls, csv, ppt, pdf) Gestión básica de cuotas Soporte 24/7* <p><small>* Puedes recolectar respuestas ilimitadas con tu cuenta Essentials, sin embargo, cada encuesta tiene un límite máximo de 1,000 respuestas.</small></p>	<p>Advanced</p> <p>MEJOR OFERTA!</p> <p>\$ 85/mes</p> <p>Potentes herramientas de encuestas para empresas.</p> <p>PRUEBA GRATIS <small>(sin necesidad de tarjeta de crédito)</small></p> <ul style="list-style-type: none"> Más de 35 tipos de preguntas Lógicas avanzadas y de extracción Recordatorios por email y programación de envíos. Integración con Salesforce Integración via API Encuestas multilingües Control avanzado de cuotas Recolección de datos sin conexión (App) Filtrado y segmentación avanzadas Notificaciones por email personalizadas Pruebas con puntuaciones personalizadas Variables personalizadas Integración con paneles Soporte prioritario por chat y teléfono <p><small>En solo pago de \$1400 USD al año.</small></p>	<p>Team Edition</p> <p>Solicitar precio</p> <p>Acceda a funciones de seguridad, integraciones y colaboración avanzada</p> <p>CONTÁCTANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> Incluye 5 usuarios Asignación de un agente personalizado Capacidad de envío de emails más extensa Descuentos en planes multi-usuarios Gestión de equipos y colaboración simultánea Importación de datos desde fuentes externas Bloques y aleatorización Herramientas de análisis avanzados Análisis de texto avanzado Inicio de sesión único (SSO) Webhooks y API Integraciones avanzadas Scripts personalizados Data Centers regionales Añadir gift cards y recompensas a las encuestas
--	---	---

Fuente extraída de Question Pro.

Se recomienda adquirir el paquete Advanced de USD 85 por mes. Para el cálculo de este presupuesto, se consideraron 24 meses (enero del 2022 hasta enero del 2024) para la suscripción, teniendo en cuenta el valor del dólar oficial en el Banco Nación al 03/06/2021 que es de \$94. Es

decir: \$94 pesos argentinos por USD 1.020 = \$95.880 anual x 2 años = \$191.760 a este importe hay que sumarle el impuesto país (30%) y de ganancias (35%), por lo que a \$191.760 hay que sumarle el 65% de impuestos, lo que da como resultado \$316.404.

Anexo 5: Renovación del sitio web y Tienda Online.

Tabla 4: Costos de mantenimiento del Sitio Web.

Basico	Avanzado	Experto
Ideal para construir tu primer sitio web	Recomendado para impulsar tu proyecto o empresa	Ideal para agencias de diseño web y marketing digital
\$20/mes	\$24/mes	\$40/mes
\$16 /mes	\$19 /mes	\$32 /mes
20% OFF	20% OFF	20% OFF
Facturado por mes	Facturado por mes	Facturado por mes
\$15/mes	\$18/mes	\$30/mes
\$12 /mes	\$14 /mes	\$24 /mes
20% OFF	20% OFF	20% OFF
Facturado por año	Facturado por año	Facturado por año

Fuente extraída de Mi Sitio.

Se recomienda adquirir el paquete Experto de USD 24 por mes. Para el cálculo de este presupuesto, se consideraron 24 meses (enero del 2022 hasta enero del 2024) para la suscripción, teniendo en cuenta el valor del dólar oficial en el Banco Nación al 03/06/2021 es de \$94. Es decir, \$94 pesos argentinos por US\$ 24 = \$2.256 mensual x 24 meses = \$54.144 a este importe hay que sumarle el impuesto país (30%) y de ganancias (35%), un total de 65% de impuestos, lo que da como resultado final \$89.337,60.

Anexo 6: Estudio de mercado y herramienta para aumentar la rentabilidad.

Ilustración 2: Paquetes de Prexus Pricing Consulting

Hemos diseñado cuatro planes para que comiences a maximizar la rentabilidad de tu negocio.
Elige el que mejor se ajuste al tamaño de tu portafolio de productos o servicios:

 <p>Basic</p> <p>Gratis</p> <p>50 Referencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 usuario • 1 negocio • 1 versión por negocio • Soporte por correo <p>EMPEZAR</p>	 <p>Professional Más vendido</p> <p>US\$ 49 /mes US\$ 499 /año</p> <p>500 Referencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • 3 usuarios • 3 negocios • 3 versiones por negocio • Soporte en línea (chat) <p>COMPRAR</p>	 <p>Business</p> <p>US\$ 99 /mes US\$ 999 /año</p> <p>5000 Referencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • 5 usuarios • 5 negocios • 5 versiones por negocio • Soporte en línea (chat) <p>COMPRAR</p>	 <p>Enterprise</p> <p>US\$ 149 /mes US\$ 1499 /año</p> <p>Ilimitadas Referencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Usuarios ilimitados • 5 negocios • 5 versiones por negocio • Soporte en línea (chat) <p>COMPRAR</p>
--	---	---	---

Fuente extraída de Prexus Pricing Consulting

Se recomienda adquirir el paquete Enterprise de US\$ 1.499 anual. Para el cálculo de este presupuesto, se consideraron 24 meses (enero del 2022 hasta enero del 2024) para la suscripción, teniendo en cuenta el valor del dólar oficial en el Banco Nación al 03/06/2021 es de \$94. Es decir, \$94 pesos argentinos por US\$ 1.499 = \$140.906 anual x 2 años = \$281.812, a este importe hay que sumarle el impuesto país (30%) y de ganancias (35%), por lo que a \$281.812 hay que sumarle el 65% de impuestos, lo que da como resultado \$464.989,80.

Anexo 7: Gastos en publicidad.

Tabla 5: Gastos de Publicidad.

NOTA 14 – GASTOS DE PUBLICIDAD

	31.12.2020	31.12.2019
	En miles de pesos	
Publicidad nacional	(537.612)	(772.870)
Publicidad en comercios	(14.849)	(6.849)
Publicidad regional	(55.386)	(88.808)
Total	(607.847)	(868.527)

Fuente extraída de Reportes Tarjeta Naranja 2020.

El gasto de publicidad total para los diferentes servicios en el 2020 fue de \$607.847.000, estimamos un 30%, es decir \$182.354.100, dicho costo será ajustado por la inflación REM en el flujo de caja.

Anexo 8: Gerente encargado del control del plan.

Se estima un sueldo bruto de \$200.000 para el Gerente encargado de llevar a cabo el plan de acción correspondiente, se multiplica el sueldo por 24 meses que dura el proyecto, lo que da como resultado: \$4.800.000 más \$400.000 de aguinaldo aproximadamente, lo que da como resultado un costo total de \$5.200.000 sujeto a las inflaciones según REM especificados en el flujo de caja.

Anexo 9: Estimaciones de promociones, beneficios, descuentos, entre otros.

Tabla 6: Egresos directos por servicios.

NOTA 7 – EGRESOS DIRECTOS POR SERVICIOS

	31.12.2020	31.12.2019
	En miles de pesos	
Impresión y gastos de distribución	(474.950)	(608.805)
Gastos por servicios de call centers	(957.364)	(535.627)
Aperturas	(166.663)	(154.715)
Promociones especiales	(216.822)	(165.612)
Otros egresos por servicios	(1.348.361)	(889.833)
Gastos por canal de venta telefónica	(243.203)	(338.666)
Total	(3.407.363)	(2.693.258)

Fuente extraída de Reportes Tarjeta Naranja 2020.

Según los datos de las promociones especiales obtenidos de los egresos de Naranja del 2020 con un costo total de \$216.822.000, se aumentará en un 28% las promociones para generar más impacto, llegando a un costo diferencial de \$60.710.160 sujeto a las inflaciones según REM especificados en el flujo de caja.

Anexo 10: Justificación de Objetivo General

Tabla 7: Resultados Naranja 2019-2020

	Cifras Históricas	Reexpresión (en moneda homogénea del 31.12.2020)	Cifras Reexpresadas	Cifras Históricas	Efectos NIC 29	Cifras Reexpresadas
	31 de diciembre de 2019			31 de diciembre de 2020		
Ingresos por servicios	13.867.659	9.098.121	22.965.780	17.738.333	2.970.314	20.708.647
Egresos por servicios	(1.639.749)	(1.053.509)	(2.693.258)	(2.963.975)	(443.388)	(3.407.363)
Ingresos netos por servicios	12.227.910	8.044.612	20.272.522	14.774.358	2.526.926	17.301.284
Ingresos por financiación	16.569.719	11.344.142	27.913.861	19.280.312	3.200.327	22.480.639
Egresos por financiación	(7.792.123)	(5.375.965)	(13.168.088)	(4.271.082)	(809.681)	(5.080.763)
Ingresos netos por financiación	8.777.596	5.968.177	14.745.773	15.009.230	2.390.646	17.399.876
Resultado neto por inversiones transitorias	2.193.326	1.421.676	3.615.002	1.982.297	451.759	2.434.056
Total de ingresos operativos	23.198.832	15.434.465	38.633.297	31.765.885	5.369.331	37.135.216
Cargos por incobrabilidad neto de recuperos	(4.374.085)	(2.281.314)	(6.655.399)	(3.718.611)	(724.358)	(4.442.969)
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad	18.824.747	13.153.151	31.977.898	28.047.274	4.644.973	32.692.247
Gastos de personal	(4.521.627)	(2.961.320)	(7.482.947)	(6.641.022)	(1.045.149)	(7.686.171)
Impuestos y tasas	(3.309.535)	(2.246.524)	(5.556.059)	(4.510.675)	(749.338)	(5.260.013)
Gastos de publicidad	(527.721)	(340.806)	(868.527)	(526.759)	(81.088)	(607.847)
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	(564.806)	(977.860)	(1.542.666)	(849.121)	(960.114)	(1.809.235)
Otros egresos operativos netos	(4.463.440)	(2.886.935)	(7.350.375)	(5.892.548)	(984.904)	(6.877.452)
Total egresos operativos	(13.387.129)	(9.413.445)	(22.800.574)	(18.420.125)	(3.820.593)	(22.240.718)
Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades	5.437.618	3.739.706	9.177.324	9.627.149	824.380	10.451.529
Resultado de Inversiones en asociadas y otras sociedades	(8.703)	(3.865)	(12.568)	(24.090)	(2.303)	(26.393)
Efecto de Reexpresión		(6.681.946)	(6.681.946)		(5.151.386)	(5.151.386)
Resultado antes del impuesto a las ganancias	5.428.915	(2.946.105)	2.482.810	9.603.059	(4.329.309)	5.273.750
Impuesto a las ganancias	67.043	(692.377)	(625.334)	(1.450.128)	(507.640)	(1.957.768)
Resultado neto del ejercicio	5.495.958	(3.638.482)	1.857.476	8.152.931	(4.836.949)	3.315.982

Fuente extraída de Reporte Tarjeta Naranja 2020.

Anexo II: Justificación del objetivo específico N° 1.

Ilustración 3: Estudio de Harvard Business Review

Dependiendo del estudio que crea y en qué sector se encuentre, adquirir un nuevo cliente es entre cinco y 25 veces más caro que conservar uno existente. Tiene sentido: no tienes que gastar tiempo y recursos saliendo y buscando un nuevo cliente, solo tienes que mantener al que tienes feliz. Si no está convencido de que retener clientes es tan valioso, considere investigación realizada por Frederick Reichheld de Bain & Company (el inventor del puntaje neto del promotor) que muestra el aumento de las tasas de retención de clientes en un 5% aumenta las ganancias entre un 25% y un 95%.

Fuente extraída de Harvard Business Review.

Se estima un aumento por ventas de un 80% dada la retención del 10% de clientes, siguiendo la lógica del estudio de Harvard Business Review.

Para resolver este plan vamos a implementar el principio de Pareto 80/20, el cual dice que el 20% de los clientes generan el 80% de los ingresos, entonces se fidelizará el 10% de ese 20% de clientes que generan mayores ingresos a la empresa a través de diferentes estrategias de fidelización.

Anexo 12: *Justificación del objetivo específico N° 2.*

Ilustración 4: Clientes

SITUACIÓN ECONÓMICA

(Cifras expresadas en miles de pesos)

Tarjeta Naranja S.A. se mantuvo en 2020 como una de las principales entidades emisoras de tarjetas de crédito en Argentina. Al 31 de diciembre la empresa posee 3.282.452 cuentas habilitadas. Considerando a los poseedores de plásticos adicionales, la empresa cuenta con un total de 4.619.426 clientes. Sumando todas las marcas administradas, el total de tarjetas habilitadas es de 8.613.352 incluyendo Naranja, Naranja Visa, Naranja MasterCard y Naranja American Express.

Fuente extraída de Reporte de Naranja 2020.

Anexo 13: *Justificación del objetivo específico N° 3.*

Tabla 8: Ingresos por ventas de Tienda Naranja 2019.



Fuente extraída de Reporte de Sustentabilidad Naranja 2019.

Anexo 14: *Justificación del objetivo específico N° 4.*

Tabla 9: Cargos por incobrabilidad.

NOTA 11 – CARGOS POR INCOBRABILIDAD

	31.12.2020	31.12.2019
	En miles de pesos	
Cargo por incobrabilidad	(4.736.009)	(6.983.391)
Recupero de deudores incobrables	293.040	327.992
Total	(4.442.969)	(6.655.399)

Fuente extraída de Reporte Tarjeta Naranja 2020.

Anexo 15: *Cash Flow Proyectado*

Tabla 10: Flujo de fondos

Cash Flow Proyectado - Tarjeta Naranja					
Concepto/Año	2019	2020	2021	2022	2023
Ventas Tienda Naranja	\$ 281.800.000,00	\$ 383.529.800,00	\$ 568.774.693,40	\$ 796.284.570,76	\$ 1.071.002.747,67
Otros Ingresos	\$ 22.683.980.000,00	\$ 20.325.117.200,00	\$ 30.142.148.807,60	\$ 42.199.008.330,64	\$ 59.122.407.314,29
Ingresos por Servicios	\$ 22.965.780.000,00	\$ 20.708.647.000,00	\$ 30.710.923.501,00	\$ 42.995.292.901,40	\$ 60.193.410.061,96
Ingresos por Financiación	\$ 27.913.861.000,00	\$ 22.480.639.000,00	\$ 33.338.787.637,00	\$ 46.674.302.691,80	\$ 65.344.023.768,52
Inversiones transitorias	\$ 3.615.002.000,00	\$ 2.434.056.000,00	\$ 3.609.705.048,00	\$ 5.053.587.067,20	\$ 7.075.021.894,08
Total de Ingresos Operativos	\$ 54.494.643.000,00	\$ 45.623.342.000,00	\$ 67.659.416.186,00	\$ 94.723.182.660,40	\$ 132.612.455.724,56
Plan de acción 1	s/i	s/i	s/i	\$ 278.699.599,77	\$ 374.850.961,69
Plan de acción 2	s/i	s/i	s/i	\$ 342.325.786,00	\$ 460.428.182,17
Plan de acción 3	s/i	s/i	s/i	\$ 159.256.914,15	\$ 214.200.549,53
Plan de acción 4	s/i	s/i	s/i	\$ 105.587.158,29	\$ 102.947.479,33
TOTAL INGRESOS DE LOS PLANES	s/i	s/i	s/i	\$ 885.869.458,20	\$ 1.152.427.172,72
TOTAL DE INGRESOS CON PLANES	\$ 54.494.643.000,00	\$ 45.623.342.000,00	\$ 67.659.416.186,00	\$ 95.609.052.118,60	\$ 133.764.882.897,28
Gastos por Incobrabilidad (Mora)	\$ 6.655.399.000,00	\$ 4.442.969.000,00	\$ 6.588.923.027,00	\$ 4.223.486.331,40	\$ 4.117.899.173,12
Egresos Servicios	\$ 2.693.258.000,00	\$ 3.407.363.000,00	\$ 5.053.119.329,00	\$ 9.600.926.725,10	\$ 17.281.668.105,18
Egresos Financiación	\$ 13.168.088.000,00	\$ 5.080.763.000,00	\$ 7.534.771.529,00	\$ 10.548.680.140,60	\$ 14.187.974.789,11
Egresos Operativos	\$ 22.800.574.000,00	\$ 22.240.718.000,00	\$ 32.982.984.794,00	\$ 46.176.178.711,60	\$ 62.106.960.367,10
Otras Inversiones	\$ 12.568.000,00	\$ 26.393.000,00	\$ 39.140.819,00	\$ 54.797.146,60	\$ 73.702.162,18
Efecto Reexpresión	\$ 6.681.946.000,00	\$ 5.151.386.000,00	\$ 7.639.505.438,00	\$ 10.695.307.613,20	\$ 14.385.188.739,75
Total Egresos Normales	\$ 52.011.833.000,00	\$ 40.349.592.000,00	\$ 59.838.444.936,00	\$ 81.299.376.668,50	\$ 112.153.393.336,44
Plan de acción 1	s/i	s/i	s/i	\$ 46.538.386,72	\$ 62.594.130,14
Plan de acción 2	s/i	s/i	s/i	\$ 136.991.201,90	\$ 184.253.166,56
Plan de acción 3	s/i	s/i	s/i	\$ 47.072.980,22	\$ 63.313.158,40
Plan de acción 4	s/i	s/i	s/i	\$ 87.819.791,92	\$ 118.117.620,13
TOTAL EGRESOS DE LOS PLANES	s/i	s/i	s/i	\$ 318.422.360,76	\$ 428.278.075,22
TOTAL EGRESOS CON PLANES	\$ 52.011.833.000,00	\$ 40.349.592.000,00	\$ 59.838.444.936,00	\$ 81.617.799.029,26	\$ 112.581.671.411,66
UTILIDAD BRUTA	\$ 2.482.810.000,00	\$ 5.273.750.000,00	\$ 7.820.971.250,00	\$ 13.991.253.089,34	\$ 21.183.211.485,62
	25,18%	37,12%	35%	35%	35%
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 625.334.000,00	1.957.768.000	\$ 2.737.339.937,50	\$ 4.896.938.581,27	\$ 7.414.124.019,97
UTILIDAD NETA CON PLANES	\$ 1.857.476.000,00	\$ 3.315.982.000,00	\$ 5.083.631.312,50	\$ 9.094.314.508,07	\$ 13.769.087.465,65
RENTABILIDAD	3,41%	7,27%	7,51%	9,51%	10,29%

Fuente de elaboración propia (2021)

Tabla 11: Indicadores del flujo de fondos.

Inversión a realizar	-\$ 746.700.435,98
Plan del Periodo 1	\$ 885.869.458,20
Plan del Periodo 2	\$ 1.152.427.172,72

VAN	\$ 500.373.196,15
TIR	96,99%

ROI	
BENEFICIOS	\$ 2.038.296.630,92
COSTOS	\$ 746.700.435,98
ROI %	172,97%
ROI \$	\$ 2,73

Tasa de ref LELIQ	38%
-------------------	-----

Rentabilidad 2023	10,29%
Rentabilidad 2020	7,27%
Diferencia	3,03%

Fuente de elaboración propia (2021)

Ilustración 5: Premisas

Premisas generales
1. El aumento de ingresos sera proporcional a la cantidad de años.
2. Los ingresos y egresos se ajustan por inflación REM (Mayo 2021)
3. Al aumentar los ingresos aumentan los costos de ventas en un 50%.
4. Los ingresos y costos incluyen IVA.
5. Se toma como referencia los estados financieros 2019 y 2020.
Premisas de los planes
1. La fidelización del 10%, es a razón del 5% anual
2. La atracción de clientes del 5%, es a razón del 2,5% anual.
3. El aumento de ventas del 40%, es a razón del 20% anual.
4. La disminución de incobrabilidad del 5%, es a razón del 2,5% anual.

Fuente de elaboración propia (2021)

Tomamos como referencia los resultados 2019 y 2020. Los resultados de 2021 fueron ajustados por inflación y estimativos, los planes comenzaron a ejecutarse en 2022 hasta fin del 2023.

Plan de acción 1: Se fidelizó el 10% de los clientes con mayor volumen de compra para fin del 2023.

Plan de acción 2: Se aumentó la cartera de clientes en un 5% con respecto a los datos del 2020 que eran un total de 4.619.426 (ver anexo 12), aumentando a razón de 2,5% anual, se

estima un total de 4.850.397 clientes, es decir, se aumentó la cartera de clientes en 230.971 para fin del 2023.

Plan de acción 3: Se aumentó las ventas en la tienda online en un 40% con respecto a los ingresos registrados en 2019, alcanzando ingresos diferenciales de \$373.457.463,69 para fin del 2023.

Plan de acción 4: se disminuyó los gastos por incobrabilidad en un 5 % con respecto a los datos registrados en 2020, logrando ingresos extras de \$208.534.637,61 para fin del 2023.

Flujo de 12 meses (en la siguiente hoja)

Tabla 12: Flujo de fondos en meses.

Concepto/Mes	PERIODO 2022												2022	
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre		
Ventas Tienda Naranja	\$ 66.357.047,56	\$ 66.357.047,56	\$ 66.357.047,56	\$ 66.357.047,56	\$ 66.357.047,56	\$ 66.357.047,56	\$ 66.357.047,56	\$ 66.357.047,56	\$ 66.357.047,56	\$ 66.357.047,56	\$ 66.357.047,56	\$ 66.357.047,56	\$ 66.357.047,56	\$ 796.284.570,76
Otros Ingresos	\$ 3.516.584.027,55	\$ 3.516.584.027,55	\$ 3.516.584.027,55	\$ 3.516.584.027,55	\$ 3.516.584.027,55	\$ 3.516.584.027,55	\$ 3.516.584.027,55	\$ 3.516.584.027,55	\$ 3.516.584.027,55	\$ 3.516.584.027,55	\$ 3.516.584.027,55	\$ 3.516.584.027,55	\$ 3.516.584.027,55	\$ 42.199.008.330,64
Ingresos por Servicios	\$ 3.582.941.075,12	\$ 3.582.941.075,12	\$ 3.582.941.075,12	\$ 3.582.941.075,12	\$ 3.582.941.075,12	\$ 3.582.941.075,12	\$ 3.582.941.075,12	\$ 3.582.941.075,12	\$ 3.582.941.075,12	\$ 3.582.941.075,12	\$ 3.582.941.075,12	\$ 3.582.941.075,12	\$ 3.582.941.075,12	\$ 42.995.292.901,40
Ingresos por Financiación	\$ 3.889.525.224,32	\$ 3.889.525.224,32	\$ 3.889.525.224,32	\$ 3.889.525.224,32	\$ 3.889.525.224,32	\$ 3.889.525.224,32	\$ 3.889.525.224,32	\$ 3.889.525.224,32	\$ 3.889.525.224,32	\$ 3.889.525.224,32	\$ 3.889.525.224,32	\$ 3.889.525.224,32	\$ 3.889.525.224,32	\$ 46.674.302.691,80
Inversiones transitorias	\$ 421.132.255,60	\$ 421.132.255,60	\$ 421.132.255,60	\$ 421.132.255,60	\$ 421.132.255,60	\$ 421.132.255,60	\$ 421.132.255,60	\$ 421.132.255,60	\$ 421.132.255,60	\$ 421.132.255,60	\$ 421.132.255,60	\$ 421.132.255,60	\$ 421.132.255,60	\$ 5.053.587.067,20
Total de Ingresos Operativos	\$ 7.893.598.555,03	\$ 7.893.598.555,03	\$ 7.893.598.555,03	\$ 7.893.598.555,03	\$ 7.893.598.555,03	\$ 7.893.598.555,03	\$ 7.893.598.555,03	\$ 7.893.598.555,03	\$ 7.893.598.555,03	\$ 7.893.598.555,03	\$ 7.893.598.555,03	\$ 7.893.598.555,03	\$ 7.893.598.555,03	\$ 94.723.182.660,40
Plan de acción 1	\$ 23.224.966,65	\$ 23.224.966,65	\$ 23.224.966,65	\$ 23.224.966,65	\$ 23.224.966,65	\$ 23.224.966,65	\$ 23.224.966,65	\$ 23.224.966,65	\$ 23.224.966,65	\$ 23.224.966,65	\$ 23.224.966,65	\$ 23.224.966,65	\$ 23.224.966,65	\$ 278.699.599,77
Plan de acción 2	\$ 28.527.148,83	\$ 28.527.148,83	\$ 28.527.148,83	\$ 28.527.148,83	\$ 28.527.148,83	\$ 28.527.148,83	\$ 28.527.148,83	\$ 28.527.148,83	\$ 28.527.148,83	\$ 28.527.148,83	\$ 28.527.148,83	\$ 28.527.148,83	\$ 28.527.148,83	\$ 342.325.786,00
Plan de acción 3	\$ 13.271.409,51	\$ 13.271.409,51	\$ 13.271.409,51	\$ 13.271.409,51	\$ 13.271.409,51	\$ 13.271.409,51	\$ 13.271.409,51	\$ 13.271.409,51	\$ 13.271.409,51	\$ 13.271.409,51	\$ 13.271.409,51	\$ 13.271.409,51	\$ 13.271.409,51	\$ 159.256.914,15
Plan de acción 4	\$ 8.798.929,86	\$ 8.798.929,86	\$ 8.798.929,86	\$ 8.798.929,86	\$ 8.798.929,86	\$ 8.798.929,86	\$ 8.798.929,86	\$ 8.798.929,86	\$ 8.798.929,86	\$ 8.798.929,86	\$ 8.798.929,86	\$ 8.798.929,86	\$ 8.798.929,86	\$ 105.587.158,29
TOTAL INGRESOS DE LOS PLANES	\$ 73.822.454,85	\$ 73.822.454,85	\$ 73.822.454,85	\$ 73.822.454,85	\$ 73.822.454,85	\$ 73.822.454,85	\$ 73.822.454,85	\$ 73.822.454,85	\$ 73.822.454,85	\$ 73.822.454,85	\$ 73.822.454,85	\$ 73.822.454,85	\$ 73.822.454,85	\$ 885.869.458,20
TOTAL DE INGRESOS CON PLANES	\$ 7.967.421.009,88	\$ 7.967.421.009,88	\$ 7.967.421.009,88	\$ 7.967.421.009,88	\$ 7.967.421.009,88	\$ 7.967.421.009,88	\$ 7.967.421.009,88	\$ 7.967.421.009,88	\$ 7.967.421.009,88	\$ 7.967.421.009,88	\$ 7.967.421.009,88	\$ 7.967.421.009,88	\$ 7.967.421.009,88	\$ 95.609.052.118,60
Gastos por Incobrabilidad (Mora)	\$ 351.957.194,28	\$ 351.957.194,28	\$ 351.957.194,28	\$ 351.957.194,28	\$ 351.957.194,28	\$ 351.957.194,28	\$ 351.957.194,28	\$ 351.957.194,28	\$ 351.957.194,28	\$ 351.957.194,28	\$ 351.957.194,28	\$ 351.957.194,28	\$ 351.957.194,28	\$ 4.223.486.331,40
Egresos Servicios	\$ 800.077.227,09	\$ 800.077.227,09	\$ 800.077.227,09	\$ 800.077.227,09	\$ 800.077.227,09	\$ 800.077.227,09	\$ 800.077.227,09	\$ 800.077.227,09	\$ 800.077.227,09	\$ 800.077.227,09	\$ 800.077.227,09	\$ 800.077.227,09	\$ 800.077.227,09	\$ 9.600.926.725,10
Egresos Financiación	\$ 879.056.678,38	\$ 879.056.678,38	\$ 879.056.678,38	\$ 879.056.678,38	\$ 879.056.678,38	\$ 879.056.678,38	\$ 879.056.678,38	\$ 879.056.678,38	\$ 879.056.678,38	\$ 879.056.678,38	\$ 879.056.678,38	\$ 879.056.678,38	\$ 879.056.678,38	\$ 10.548.680.140,60
Egresos Operativos	\$ 3.848.014.892,63	\$ 3.848.014.892,63	\$ 3.848.014.892,63	\$ 3.848.014.892,63	\$ 3.848.014.892,63	\$ 3.848.014.892,63	\$ 3.848.014.892,63	\$ 3.848.014.892,63	\$ 3.848.014.892,63	\$ 3.848.014.892,63	\$ 3.848.014.892,63	\$ 3.848.014.892,63	\$ 3.848.014.892,63	\$ 46.176.178.711,60
Otras Inversiones	\$ 4.566.428,88	\$ 4.566.428,88	\$ 4.566.428,88	\$ 4.566.428,88	\$ 4.566.428,88	\$ 4.566.428,88	\$ 4.566.428,88	\$ 4.566.428,88	\$ 4.566.428,88	\$ 4.566.428,88	\$ 4.566.428,88	\$ 4.566.428,88	\$ 4.566.428,88	\$ 54.791.146,60
Efecto Reexpresión	\$ 891.275.634,43	\$ 891.275.634,43	\$ 891.275.634,43	\$ 891.275.634,43	\$ 891.275.634,43	\$ 891.275.634,43	\$ 891.275.634,43	\$ 891.275.634,43	\$ 891.275.634,43	\$ 891.275.634,43	\$ 891.275.634,43	\$ 891.275.634,43	\$ 891.275.634,43	\$ 10.695.307.613,20
Total Egresos Normales	\$ 67.774.948.055,71	\$ 67.774.948.055,71	\$ 67.774.948.055,71	\$ 67.774.948.055,71	\$ 67.774.948.055,71	\$ 67.774.948.055,71	\$ 67.774.948.055,71	\$ 67.774.948.055,71	\$ 67.774.948.055,71	\$ 67.774.948.055,71	\$ 67.774.948.055,71	\$ 67.774.948.055,71	\$ 67.774.948.055,71	\$ 81.299.376.668,50
Plan de acción 1	\$ 3.878.198,89	\$ 3.878.198,89	\$ 3.878.198,89	\$ 3.878.198,89	\$ 3.878.198,89	\$ 3.878.198,89	\$ 3.878.198,89	\$ 3.878.198,89	\$ 3.878.198,89	\$ 3.878.198,89	\$ 3.878.198,89	\$ 3.878.198,89	\$ 3.878.198,89	\$ 46.538.386,72
Plan de acción 2	\$ 11.415.933,49	\$ 11.415.933,49	\$ 11.415.933,49	\$ 11.415.933,49	\$ 11.415.933,49	\$ 11.415.933,49	\$ 11.415.933,49	\$ 11.415.933,49	\$ 11.415.933,49	\$ 11.415.933,49	\$ 11.415.933,49	\$ 11.415.933,49	\$ 11.415.933,49	\$ 136.991.201,90
Plan de acción 3	\$ 3.922.748,35	\$ 3.922.748,35	\$ 3.922.748,35	\$ 3.922.748,35	\$ 3.922.748,35	\$ 3.922.748,35	\$ 3.922.748,35	\$ 3.922.748,35	\$ 3.922.748,35	\$ 3.922.748,35	\$ 3.922.748,35	\$ 3.922.748,35	\$ 3.922.748,35	\$ 47.072.980,22
Plan de acción 4	\$ 7.318.315,99	\$ 7.318.315,99	\$ 7.318.315,99	\$ 7.318.315,99	\$ 7.318.315,99	\$ 7.318.315,99	\$ 7.318.315,99	\$ 7.318.315,99	\$ 7.318.315,99	\$ 7.318.315,99	\$ 7.318.315,99	\$ 7.318.315,99	\$ 7.318.315,99	\$ 87.819.791,92
TOTAL EGRESOS DE LOS PLANES	\$ 26.535.196,73	\$ 26.535.196,73	\$ 26.535.196,73	\$ 26.535.196,73	\$ 26.535.196,73	\$ 26.535.196,73	\$ 26.535.196,73	\$ 26.535.196,73	\$ 26.535.196,73	\$ 26.535.196,73	\$ 26.535.196,73	\$ 26.535.196,73	\$ 26.535.196,73	\$ 318.422.360,76
TOTAL EGRESOS CON PLANES	\$ 6.801.483.252,44	\$ 6.801.483.252,44	\$ 6.801.483.252,44	\$ 6.801.483.252,44	\$ 6.801.483.252,44	\$ 6.801.483.252,44	\$ 6.801.483.252,44	\$ 6.801.483.252,44	\$ 6.801.483.252,44	\$ 6.801.483.252,44	\$ 6.801.483.252,44	\$ 6.801.483.252,44	\$ 6.801.483.252,44	\$ 81.617.799.029,26
UTILIDAD BRUTA	\$ 1.165.937.757,45	\$ 1.165.937.757,45	\$ 1.165.937.757,45	\$ 1.165.937.757,45	\$ 1.165.937.757,45	\$ 1.165.937.757,45	\$ 1.165.937.757,45	\$ 1.165.937.757,45	\$ 1.165.937.757,45	\$ 1.165.937.757,45	\$ 1.165.937.757,45	\$ 1.165.937.757,45	\$ 1.165.937.757,45	\$ 13.991.253.089,34
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 408.078.215,11	\$ 408.078.215,11	\$ 408.078.215,11	\$ 408.078.215,11	\$ 408.078.215,11	\$ 408.078.215,11	\$ 408.078.215,11	\$ 408.078.215,11	\$ 408.078.215,11	\$ 408.078.215,11	\$ 408.078.215,11	\$ 408.078.215,11	\$ 408.078.215,11	\$ 4.896.938.581,27
UTILIDAD NETA CON PLANES	\$ 75.789.542,34	\$ 75.789.542,34	\$ 75.789.542,34	\$ 75.789.542,34	\$ 75.789.542,34	\$ 75.789.542,34	\$ 75.789.542,34	\$ 75.789.542,34	\$ 75.789.542,34	\$ 75.789.542,34	\$ 75.789.542,34	\$ 75.789.542,34	\$ 75.789.542,34	\$ 9.094.314.508,07
RENTABILIDAD	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	0,79%	9,51%

Fuente elaboración propia (2021)

