



Trabajo Final de Grado

“Planificación Estratégica para Tarjeta Naranja”

Autor: Matias Morinigo

DNI: 34316106

Número de Legajo: ADM04183

Carrera: Licenciatura en Administración

*Dedicatoria*

*A mi Abuelo, ejemplo de vida a quien admire siempre.*

*A mi Padre, quien me inculco el camino hacia la educación superior.*

*Este trabajo es para ustedes, que están en el cielo.*

## *Agradecimientos*

*A mi familia, por apoyarme siempre en todo este proceso.*

*A mis compañeras de estudio, pilar fundamental en toda la carrera*

*A todos los profesores, que me aportaron conocimientos.*

*A mis hermanos de la vida, que siempre están en los buenos y malos momentos.*

*Por sobre todo, a la vida, que por difícil que pueda parecer, fue la que más me enseñó y forjó la persona que soy.*

## **Resumen**

En el siguiente trabajo se aborda una planificación estratégica para la empresa Tarjeta Naranja. Perteneciente a la industria financiera, es la empresa con más plásticos emitidos en el territorio argentino, brindando soluciones de financiación entre usuarios y la red de comercios amigos. Luego de llevar a cabo un análisis externo e interno situacional, se detecto un entorno económico fluctuante y un crecimiento en el sector financiero bursátil. Es por ello, mediante el presente Reporte de Caso se plantea la creación de una nueva unidad de negocio, perteneciente a la misma industria, abocada a la intermediación financiera entre inversores y el mercado de capitales argentino; respondiendo así a una estrategia corporativa de diversificación relacionada. El objetivo general del proyecto es aumentar la rentabilidad de la empresa para finales del año 2024, a través del cumplimiento de objetivos específicos, tales como el de aumentar los ingresos por comisiones de la nueva unidad, como también atraer un porcentaje de la cartera actual de clientes. Luego de proyectar los flujos futuros basados en la inversión total del proyecto, se estipulo un valor actual neto positivo, un retorno de la inversión del 255% y una tasa interna de retorno del 176%.

Palabras clave: Estrategia – Planificación – Diversificación – Bursátil – Rentabilidad

## **Abstract**

In the next work, a strategic planning for the “Tarjeta Naranja” company was undertaken. Belonging to the financial industry, it is the company with more plastics issued in the Argentine territory, providing financing solutions between users and the network of business friends. After developing an external and internal situational analysis, a fluctuating economic environment and an increase of the stock market financial sector were detected. For this reason, this case report proposes the creation of a new business unit, member of the same industry, dedicated to financial intermediation between investors and the Argentine capital market; thus responding to a related corporate diversification strategy. The general objective of the project is to increase the company’s profitability by the end of 2024, through the fulfilment of specific objectives, such as raising the commission income of the new unit, as well as attracting a percentage of the current client portfolio. After projecting future flows based on the total investment of the project, a positive net present value, a return on investment of 255% and an internal rate of return of 176% are stipulated.

**Keywords:** Strategy - Planning - Diversification - Stock market - Profitability

## Índice

Introducción.....	1
Análisis de la situación.....	3
Macro Entorno .....	3
<i>Sector político:</i> .....	3
<i>Sector económico:</i> .....	4
<i>Sector Social:</i> .....	5
<i>Sector tecnológico:</i> .....	5
<i>Sector ecológico:</i> .....	6
<i>Sector legal:</i> .....	6
Micro Entorno.....	7
<i>Competidores:</i> .....	8
<i>Ingreso de nuevos competidores:</i> .....	8
<i>Poder de negociación de los clientes:</i> .....	9
<i>Poder de negociación de los proveedores:</i> .....	9
<i>Productos o servicios sustitutos:</i> .....	10
Análisis Interno.....	10
<i>Actividades primarias:</i> .....	11
<i>Actividades de soporte:</i> .....	12
Marco Teórico .....	15
<i>Planificación Estratégica:</i> .....	15
<i>Estrategia Corporativa:</i> .....	15
<i>Estrategia de negocio:</i> .....	16
<i>Estrategias Funcionales</i> .....	16
Conclusiones Diagnosticas.....	17
Propuesta de aplicación.....	19
Análisis de Visión, Misión y Valores.....	19
Objetivos .....	20
<i>Objetivo General</i> .....	20
<i>Objetivos Específicos:</i> .....	20
Cuadro de Plan de Acción .....	22

<i>Plan de Acción 1</i> .....	22
<i>Plan de Acción 2</i> .....	23
<i>Plan de Acción 3</i> .....	23
<i>Diagrama de Gantt Periodo 2022-2024</i> .....	24
Presupuesto Final .....	24
Conclusiones finales y recomendaciones profesionales .....	27
Referencias .....	29
Anexos .....	32
Anexo 1: Capacitación sobre Mercado de Capitales .....	32
Anexo 2: Inscripción de la Sociedad de Bolsa ante la Comisión Nacional de Valores. ....	33
Anexo 3: Creación de plataforma web y móvil para usuarios. ....	34
Anexo 4: Publicidad actual.....	35
Anexo 5: Campaña de publicidad en Google. ....	35
Anexo 6: Salario de la plantilla de la nueva unidad de negocio .....	36
Anexo 7: Honorarios Profesionales .....	37
Anexo 8: Estado de Resultados de los años 2019 y 2020 .....	38

## Introducción

El presente trabajo es un reporte de caso para la empresa Tarjeta Naranja, bajo la modalidad de planificación estratégica. Se encuadra en el marco de la carrera Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21.

Tarjeta Naranja nace en el año 1969 con un formato de negocio distinto al que se conoce en la actualidad. Sus fundadores; David Ruda y Gerardo Asrin, profesores de educación física; dan inicio a una tienda de deportes llamada Salto 96. Mediante las operaciones comerciales, dan origen a las primeras cuentas corrientes. Estas van en aumento, hecho observado por sus fundadores como nuevo nicho de negocio, transformándose así en 1985 en una empresa financiera denominada Tarjeta Naranja. Su cobertura hasta ese entonces era local, hasta 1995 donde Banco Galicia accede como accionista, activando una expansión a todo el país. Entre 1998 al 2005 concreta una alianza con Visa y los titulares realizan consumos en todo el mundo. En 2017 cambio su identidad pasándose a llamarse simplemente Naranja, apuntando a difundir el porfolio de productos a través de la transformación digital. En 2019 lanza su Fintech Naranja X.

Se evidencia un macro entorno financiero de alta competitividad, volcado hacia la tecnología. El consumo se esta recuperando paulatinamente, luego de un año 2020 de caída de la actividad económica producto de la crisis sanitaria del Covid-19. Dicho consumo, en formato de crédito genera una alta actividad de los bancos y empresas financieras. La digitalización de sus servicios paso a ser un hecho clave y necesario para permanecer en el mercado. También puede observarse, un fenómeno de inclusión financiera, aparejado por el alcance libre de información a través de la web. El acceso al mercado financiero propiamente dicho (mercado bursátil) encuentra bajas barreras. Hoy participan inversores institucionales e inversores particulares en menor grado.

El modelo actual de negocio de Tarjeta Naranja es ser financistas de sus clientes, por las operaciones de compra realizadas en los comercios amigos; y servicios de banca digital. Ante las fluctuaciones de las tasas de interés regidas por el Banco Central de Republica Argentina, componente fundamental del eje del negocio de la empresa, se



propone agregar nuevas fuentes de ingresos, generadas de manera independiente a la financiación. La flexibilidad de Tarjeta Naranja a lo largo de su historia fue uno de los pilares de su fortaleza. Mediante este trabajo se promueve la creación de una nueva unidad de negocios, abocada a la intermediación entre inversores en general, y el mercado de capitales. Funcionara como sociedad de bolsa, facilitando todos los instrumentos de inversión provistos en los distintos mercados bursátiles de Argentina. Esta estrategia corporativa responde a la clasificación de diversificación relacionada. La empresa ingresara a la industria bursátil, relacionada con la industria central financiera.

Para concluir, se toma como antecedentes el Banco Industrial y Banco Galicia. El Banco Industrial de Buenos Aires, fundado en 1928; con el fin de fomentar el desarrollo agroindustrial de la región, fue creciendo a medida que ofrecía productos y servicios bancarios a todos los sectores, pasando a transformarse en un banco comercial minorista en la década del 90. Para el 2010 crea una nueva unidad de negocios en base a seguros, lo que posibilitó su ingreso a los mercados de capitales como sociedad de bolsa. Hoy permite a sus inversores operar instrumentos tales como acciones, bonos, obligaciones negociables; ofreciendo capacitación constante. Banco Galicia, además de prestar servicios de banca tradicional y participar como accionista para el crecimiento de operaciones en demás entidades financieras (como lo hizo en la misma Tarjeta Naranja) ofrece la posibilidad de invertir en el mercado de capitales. Promueve la inclusión financiera tanto para empresas como personas particulares ofreciendo su variedad de activos financieros.

## Análisis de la situación

### Macro Entorno

A través de la herramienta PESTEL lo que se pretende explicar es el impacto que tienen sobre la organización las distintas variables macros que afectan al país. Se lleva a cabo mediante un análisis de las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales.

#### *Sector político:*

Las decisiones políticas del actual gobierno nacional giran en torno a un alto grado de intervención en las actividades económicas.

En noviembre de 2021 se llevaran a cabo las elecciones legislativas. Se buscara renovar la mitad de la cámara de diputados (127 diputados) y un tercio del senado de la nación (24 senadores en 8 provincias) (Gobierno de Argentina, 2021).

Hasta el momento el partido Frente de Todos cuenta con mayoría en cámara de diputados. El resultado de las próximas elecciones definirá la dinámica de poder del actual partido político para los próximos dos años. Se divisa una tendencia hacia la polarización entre los partidos Frente de Todos y Juntos por el Cambio. (Bloomberg Linea, 2021)

La estrategia del actual gobierno para los siguientes dos años de mandato es reactivar el empleo, mermado por la crisis sanitaria del COVID-19 (la tasa de desempleo se ubica en torno al 10,2%.) (INDEC, 2021)

Otro de los ejes es la reestructuración de la deuda externa, principalmente con el Fondo Monetario Internacional. El objetivo es aumentar las reservas del Banco Central de la Republica Argentina.

*Sector económico:*

La tasa de referencia de la política monetaria es la de Letras de Liquidez (LELIQ). La tasa de política monetaria indica el sesgo de la política que adopta la autoridad monetaria para alcanzar sus metas de inflación. Hoy, el Banco Central de la Republica Argentina (BCRA) la ubica en torno al 38% TNA. (BCRA, 2021)

La variación acumulada de precios hasta Agosto del 2021 es del 29,1%, mientras que la variación interanual fue de un 51,8%. (INDEC, 2021)

En el primer trimestre de 2021, el producto interno bruto (PIB) creció 2,6% en términos desestacionalizados respecto del cuarto trimestre del año pasado y aumentó 2,5% en la comparación frente a igual período de 2020. El sector de intermediación financiera creció un 3,1% en igual periodo. (INDEC, 2021)

En cuanto a la política cambiaria, se establece un cupo mensual de 200 USD por persona física para la operatoria en la totalidad del sistema financiero; con el objetivo de preservar las reservas del Banco Central de la Republica Argentina. (BCRA, 2019)

La perspectiva de crecimiento económico de Argentina para el año 2021 es del 6,4% según el Fondo Monetario Internacional. (FMI, 2021)

La situación financiera de Argentina con el resto del mundo se traduce en un ascenso de la deuda externa, valuada en USD 269.500 millones nominal. (INDEC, 2021)

En cuanto al uso de medios de pago alternativos a la moneda de cada país, se evidencia un auge de las criptomonedas. Además se utilizan como herramienta de ahorro, en el mundo y particularmente en Argentina. (El economista, 2021)

La estrategia financiera del gobierno incorpora como su componente central el desarrollo de un mercado doméstico de capitales que permita acceder a costos y riesgos de ejecución decrecientes en el tiempo. (Gobierno de Argentina, 2021)

### *Sector Social:*

La población argentina está constituida por un total estimado en 45 millones de habitantes. El 31,6% se encuentra bajo la línea de pobreza, mientras que solo un 5% pertenece a la clase alta. (INDEC, 2021)

La clase media, subdividida a la vez en 3 segmentos según sus ingresos, es la que cuenta con educación secundaria y/o terciaria, sin asistencia del Estado. Es el segmento de la sociedad que mas utiliza el formato de crédito para los distintos consumos.

La implementación actual del programa Ahora 12, permitirá comprar hasta en 18 y 30 cuotas. Es impulsado por el gobierno previo a las elecciones legislativas de Noviembre del 2021. (Gobierno de Argentina, 2021)

En cuanto a la percepción de la sociedad argentina en general, sobre las fluctuaciones económicas cíclicas vividas a lo largo de la historia del país; existe una tendencia hacia el ahorro en moneda extranjera (dólar). Hoy, esa tendencia se está modificando en un leve grado, hacia distintas variantes de inversión por parte de los ahorristas. El marketing digital es cada vez mayor acerca de los mercados de capitales, en tanto que muchas personas están ingresando a dichos mercados. (Bloomberg Linea, 2021)

Por otro lado, la generación millennials (personas entre 25 y 40 años) fueron incorporando nuevos hábitos de consumo, que se basan principalmente en la compra inteligente. La hiper conectividad es un factor clave para la búsqueda previa de información.

### *Sector tecnológico:*

Se evidencia un avance en desarrollo de la tecnología de la información en el ámbito de las organizaciones.

Las aplicaciones móviles llegaron hace unos años para quedarse. Cada vez más empresas desean tener una para su negocio y ofrecer sus productos o servicios a través de

ella. Además permiten realizar operaciones de pago, reemplazando los métodos tradicionales. (AbaMovile, 2021)

Existe una mayor presencia de la inteligencia artificial, donde actividades tales como servicio de atención al cliente es realizada a través de asistentes virtuales. Se introdujo además, el concepto de realidad aumentada: permite ver el mundo real pero con información extra.

La introducción de las nuevas tecnologías ha mejorado la experiencia de los usuarios.

#### *Sector ecológico:*

Desde hace unos años, las empresas empezaron a reemplazar sus documentaciones en formato papel, por el digital. Esto representa una disminución en el impacto ambiental. Este hecho se ha convertido en un pilar fundamental de la responsabilidad social corporativa.

La gestión de residuos se lleva a cabo por parte de cada gobierno municipal.

#### *Sector legal:*

Las actividades financieras se encuentran reguladas por el Estado Nacional enmarcadas en la ley 21.526. Comprenden las siguientes entidades: bancos comerciales, bancos de inversión, bancos hipotecarios, compañías financieras, sociedades de ahorro y préstamos para la vivienda y/o ahorros, cajas de crédito. (Información legislativa de la Nación, 2021)

En lo que refiere a materia tributaria, en Argentina las empresas pagan impuestos en tres niveles: nacional, provincial y municipal.

A nivel nacional, las principales erogaciones incluyen: Impuesto a las Ganancias (35%) Impuesto al Valor Agregado (21%) Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta, Impuestos Especiales. (Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional, 2021)

En la provincia de Córdoba se abona el Impuesto a los Ingresos Brutos (4,5%), mientras que a nivel municipal una tasa de Comercio e Industria.

En materia salarial, los colaboradores de entidades financieras pueden o no encuadrarse en sus respectivos convenios. Los principales para este rubro son: gremio bancario y comercio.

El sindicato de comercio logro una reapertura de la paritaria 2021 logrando un incremento salarial del 41%, elevando el sueldo básico en \$80.000 (Sindicato de Empleados de Comercio, 2021)

Los empleados bancarios alcanzaron un 45,1% de aumento en sus salarios, con un nuevo salario básico de \$102.000 (El economista, 2021)

Se puede concluir que mediante el uso de la herramienta PESTEL para el análisis del macro entorno, el país atraviesa un camino de recuperación económica luego de la crisis sanitaria del COVID-19. Sin embargo, la alta tasa de inflación y de interés, son factores que dificultan la gestión comercial en las organizaciones. Por consiguiente, la sociedad (en particular el segmento llamado millennials) encuentra en sus salarios un poder adquisitivo empatado a la inflación, y por el efecto de inestabilidad e incertidumbre que genera el país de manera histórica; busca nuevas alternativas de ahorro e inversión. El avance en materia tecnológica brinda nuevas oportunidades de negocio.

## **Micro Entorno**

A través de la herramienta cinco fuerzas de Porter, se analizara el comportamiento de las variables de la industria financiera en Argentina.

*Competidores:*

El sistema financiero argentino está conformado por 78 entidades financieras, de las cuales 63 son bancos (13 públicos y 50 privados de capitales nacionales y extranjeros). Los cinco bancos más grandes son Banco Nación, Banco Santander, Banco Provincia de Buenos Aires, Banco Galicia y Banco BBVA Francés. Más allá de las 78 entidades financieras reguladas por el Banco Central, existen además 124 emisoras de tarjetas de crédito y/o compra y 237 proveedores no financieros de crédito registrados. Estas últimas se diferencian por sus diversos servicios que ofrecen: préstamos, gestión financiera empresarial, gestión patrimonial, seguros, pagos y remesas. (Ministerio de Hacienda de la Nación, 2021)

Por otra parte, para la operatoria en el mercado de capitales se encuentran registrados 248 brokers o Agentes de Liquidación y Compensación (ALyC). Estas son personas jurídicas registradas ante la Comisión Nacional de Valores (ente regulador del mercado de capitales de Argentina) para intervenir en la liquidación y compensación de operaciones con valores negociables registrados en el mercado. (BYMA, 2021). La comisión por cada operación no debe superar el 0,6% (CNV, 2013).

*Ingreso de nuevos competidores:*

Si bien las barreras de ingreso son altas debido al capital de trabajo necesario para permanecer en la industria, se observa que en el mercado financiero están apareciendo nuevos jugadores con fuerte componente tecnológico (fintech). Ofrecen servicios tales como financiamiento alternativo, gestión de finanzas, tecnologías de soporte, plataforma de pagos, mesas de trading.

*Poder de negociación de los clientes:*

Los consumidores de servicios financieros van desde empresas de distintos sectores, a personas en particular. Las empresas precisan servicios tales como soluciones de financiamiento de operaciones comerciales tanto de compra como de venta, cobertura de seguros, plataforma tecnológica de soporte. Por otra parte, las personas físicas tienen distintas necesidades a la de las empresas. Buscan obtener las mejores financiaciones para sus compras, a mayor plazo y bajos costos. Precisan de una ágil gestión para sus transacciones, esto solo es posible si se le brinda una adecuada plataforma móvil. Al momento de elegir una empresa financiera, los clientes obtienen información desde los distintos portales web, acerca de comisiones, tasas de interés, servicios que agreguen valor.

La intensidad de esta fuerza es media, ya que las condiciones de financiación se encuentran preestablecidas tanto para personas como empresas, pero puede variar para estas últimas en cuanto al volumen manejado en las transacciones.

*Poder de negociación de los proveedores:*

Las empresas de servicios financieros cuentan con dos categorías de proveedores: de soporte (necesarios para la operatoria diaria) y de actividad principal.

En lo que refiere a actividades de soporte, se encuentran proveedores de artículos de librería, publicidad, limpieza, asesoría profesional, servicios médicos, indumentaria, servicios de transporte. El grado de intensidad de esta fuerza para este tipo de proveedores es bajo. Los precios de sus productos o servicios se encuentran estipulados en el mercado.

Para la actividad principal de las empresas financieras, los proveedores ofrecen capital de trabajo. Estos son: bancos comerciales e inversores corporativos o particulares. Las tasas de interés de los préstamos bancarios varían de una entidad a otra, pero se encuentran en un rango sobre la tasa de interés de referencia de las LELIQ (hoy en un 38% TNA) fijadas por el Banco Central de la Republica Argentina. Por otra parte, el capital de trabajo obtenido a través de los inversores, se efectúa en el mercado de capitales mediante



un tipo de instrumento financiero denominado Obligaciones Negociables. Las tasas de interés se encuentran reguladas por la Comisión Nacional de Valores. (Comisión Nacional de Valores, 2021)

La intensidad de esta fuerza para el último tipo citado de proveedores es baja, debido a las regulaciones sobre las tasas de interés.

*Productos o servicios sustitutos:*

En este tipo de industria caracterizada por la regulación a cargo del Banco Central de la República Argentina, existen empresas financieras no registradas que se encuentran en la informalidad legal. Las denominadas "cuevas" son un ejemplo de ello. Ofrecen servicios de venta de moneda extranjera, descuento de cheques; movilizándolo dinero no declarado en el circuito formal.

Luego de analizar las variables del micro entorno mediante el uso de la herramienta cinco fuerzas de Porter, se concluye que el mercado financiero está compuesto por tres principales grupos de operadores: bancos, entidades financieras y brokers. Se evidencia un ingreso de nuevos participantes al mercado: empresas tipo fintech. Pero encuentran altas las barreras de ingreso. Son muy pocos los participantes de este mercado que conjugan los servicios de los tres grupos mencionados anteriormente. Los consumidores de servicios financieros (en especial el segmento millennial) son cada vez más exigentes, producto de la libre disponibilidad de información. La tecnología incorporada en los servicios, es considerada un factor fundamental.

### **Análisis Interno**

A continuación se llevará a cabo un análisis interno de la organización, mediante el uso de la herramienta Cadena de Valor de Porter. Se pretende exponer como la dinámica

de las actividades de la empresa generan valor agregado, desde dos aristas: actividades primarias al eje del negocio y actividades de soporte.

*Actividades primarias:*

- Marketing y ventas: es una de las áreas más importantes de la organización. Su público objetivo se divide en 2 categorías:

- 1- Individuos: su necesidad principal es manejar sus finanzas personales. Realizan operaciones como pagos, compras, financiamientos de compras, utilización de billeteras virtuales.
- 2- Comerciantes: necesitan administrar sus finanzas comerciales. Ofrecen promociones y posibilidades de financiación. Buscan relacionarse con sus clientes agregando valor, desde el servicio y asesoramiento.

La empresa lidera la emisión de tarjetas en el país (9 millones de tarjetas de crédito y débito emitidas). Cuenta actualmente con más de 4,5 millones de clientes.

- Investigación y Desarrollo: es el área que mantiene vigente al negocio en el mercado. Se pone énfasis en la permanente innovación digital, para generar nuevas soluciones a los clientes.

El objetivo de esta área es desarrollar plataformas digitales con la mejor experiencia del mercado, para ello llevo a cabo las siguientes acciones:

- 1- Rediseñaron las funcionalidades y actualizaron las tecnologías de Naranja online (simulador de compra, recargas, activación de tarjetas)
- 2- Modificaron el motor de búsqueda en el centro de ayuda Naranja.com con "AppSearch"
- 3- Implementaron una nueva estrategia para posicionarse en la búsqueda de aplicaciones móviles.

- 4- Se incorporo una tarjeta de crédito virtual para impulsar el comercio electrónico.

Desde la aplicación Naranja X se puede realizar el 100% de las acciones.

- Servicio al cliente: se brinda tanto de manera presencial (con atención diferencial en cada una de las sucursales) como de manera remota (vía telefónica, virtual). Es uno de los pilares del negocio de la empresa. Se puede medir el índice de satisfacción de los clientes mediante el uso de herramientas internas, tales como "NPS". Los resultados muestran la relación entre lo que la marca promueve (imagen de la marca) y lo que el cliente percibe.

Algunos de los indicadores analizados son:

- 1- Calidad de atención de los diferentes canales abiertos
- 2- Experiencia del cliente en los procesos de realización de pagos, creación de cuentas, obtención de productos
- 3- Calidad de repuestas en el chat y redes sociales.

- Operaciones: la toma de decisiones estratégicas se llevan a cabo en la sede central de ciudad de Córdoba, mientras que las decisiones operativas en cada una de las sucursales.

Desde la gerencia comercial se estipulan los productos y servicios a brindar. Se establecen los planes de financiación (plan Z, y cuotas con interés) tipos de tarjetas a emitir, distribución de las mismas. Además se crean las plataformas tecnológicas para el desarrollo de actividades.

Cuentan con un manual de procedimientos sobre cada una de las tareas.

#### *Actividades de soporte:*

- Recursos humanos: Tarjeta Naranja cuenta con un total de 3104 colaboradores en todo el país. El eje principal del negocio son las personas,

por ello se basa en cuatro valores: pirámide invertida, mejora continua, alegría en el trabajo y puertas abiertas. La estructura se encuentra diagramada en primera instancia por un directorio, conformado por: presidentes, vicepresidente, director general, tres subdirecciones (comercial, de sistemas y operaciones) una gerencia de seguridad de la información y por ultimo gerencia de auditoría.

Desde el año 2020, la metodología de trabajo se readapto a la circunstancia del entorno sanitario COVID-19, transformándose al trabajo remoto. Los equipos son autónomos y trabajan en un formato denominado "Modo Beta", que tienen como referencia no perder el estado constante de experimentación. Se capacita y se brinda herramientas a las áreas que generan contenidos internos y externos a través de un ciclo de workshops. Se realiza de manera constante tanto para los niveles operativos, como medios y jerárquicos. Los colaboradores poseen beneficios tales como: bonificación al desempeño (pudiendo ser bimestral o semestral) distribución de utilidades, premios a roles especiales, premios al presentismo, pago de uniformes, premios por aniversario.

Se da prioridad al desarrollo interno mediante la asignación de diferentes desafíos. La evolución digital puso énfasis en encontrar perfiles con conocimientos técnicos. A partir del año 2021, se ejecuto un proceso llamado "Staffing" donde su objetivo es acompañar la formación de nuevas estructuras ágiles, asegurando que los puestos sean ocupados por los perfiles que mejor se adaptan a cada necesidad. Esta nueva modalidad implica realizar un análisis de la información de talento y de diferentes procesos de recursos humanos para identificar aquellos que cuentan con las habilidades para asumir nuevos desafíos. (Tarjeta Naranja, 2021)

- Infraestructura: Tarjeta Naranja cuenta con presencia en todas las provincias del país. Posee 154 sucursales, 22 mini unidades de negocio, 20 receptorías, 4 locales en paseos comerciales y 2 locales para operaciones virtuales.

Además cuenta con una sede central ubicada en la ciudad de Córdoba, donde actualmente trabajan 1400 colaboradores. Se la llama " Casa Naranja" que abre sus puertas a toda la comunidad con actividades culturales, libres y gratuitas.

La cultura organizacional moldea la infraestructura de la empresa, esta se caracteriza por la innovación, la transformación constante, disrupción y visión exponencial. Las personas son consideradas el factor principal.

(Tarjeta Naranja, 2021)

- Sistemas de información: para procesar toda la información de la empresa, Tarjeta Naranja utiliza sistema SAP para la gestión interna. Proporciona para dispositivos móviles, su propia aplicación "Naranja X".
- Abastecimiento: en lo que refiere a capital de trabajo, para la financiación de las operaciones de compra realizadas por clientes en comercios amigos; Tarjeta Naranja posee 3 fuentes de financiamiento:
  - 1- Préstamos bancarios y financieros
  - 2- Arrendamientos
  - 3- Obligaciones Negociables (obtenidas del mercado de capitales)

Cuenta además, con proveedores de servicios tales como: servicios de limpieza, consultoría, servicios informáticos, seguridad, estudio de abogados, inmobiliaria. Posee una política de elección de proveedores, basándose en la transparencia y rigurosidad a la hora de exigir ciertos requisitos: situación impositiva, datos de facturación y bancarios.

## Marco Teórico

En la presente sección se expone el marco teórico de la línea de trabajo planificación estratégica del actual reporte de caso. En primera instancia se explicara el concepto de planificación estratégica, seguido de la estrategia corporativa a adoptar y por último las estrategias de negocio y funcionales.

### *Planificación Estratégica:*

Según Robbins Stephen y Coulter Mary, la planificación estratégica es lo que hacen los gerentes para desarrollar estrategias de sus organizaciones. Se trata de una tarea importante en las que están involucradas todas las funciones gerenciales básicas: planear, organizar, dirigir y controlar. (Robbins & Coulter, 2014)

Por otra parte, Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones afirman que una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayoría de las empresas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. También aseguran que la formulación de estrategias es la acción de seleccionar las mismas, mientras que la implantación de estrategias implica poner en práctica las estrategias seleccionadas. (Hill & Gareth, 2009)

Los autores Chiavenato Idalberto y Sapiro Arao sostienen que el proceso de planeación estratégica es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización. (Chiavenato & Sapiro, 2016)

### *Estrategia Corporativa:*

El objetivo de este nivel de estrategia es establecer el grado de integración y relación que existe entre las distintas unidades de negocio.

Para el presente reporte de caso, la propuesta de crear una nueva unidad de negocio (mercado bursátil) pero relacionada a la industria central en la que se encuentra la empresa, que es la financiera; responde al tipo de estrategia Diversificación Relacionada.

Los autores Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones indican que la diversificación relacionada es la estrategia de establecimiento de una unidad de negocios en una nueva industria relacionada con las unidades de negocios de una compañía por alguna forma de vínculo o aspecto común entre las funciones de la cadena de valor de la nueva unidad de negocios y la existente. La meta es obtener los beneficios de transferir y apalancar competencias distintivas, compartir recursos y agrupar productos. Una ventaja potencial más del proceso de diversificación relacionada es que permite a una compañía utilizar las competencias organizacionales que posee para incrementar el desempeño general de la unidad de negocios, por ejemplo, creando una cultura que estimule la actitud empresarial entre las unidades. (Hill & Gareth, 2009)

A su vez, tales autores explican que existen tres maneras de ingresar a nuevas industrias: adquisiciones, *joint ventures* e iniciativas internas de nuevos negocios. Esta última será la que aplica en el reporte de caso. Sostiene que es decisión de la compañía crear una nueva unidad de negocio en otra industria, utilizando las capacidades y recursos propios

#### *Estrategia de negocio:*

La estrategia a nivel de negocio seleccionada para el presente reporte de caso es la estrategia de enfoque. Se concentrará en un determinado segmento (empresas o personas que deseen invertir en instrumentos financieros) ofreciéndole un valor diferencial.

Michael Porter explica que la estrategia de enfoque se basa en la audiencia a la que está dirigido un producto o servicio. Con esta estrategia, una empresa se concentra en satisfacer segmentos bien definidos según el tipo de población, la ubicación, o sus hábitos de consumo. (Porter, 2009)

Por otro lado, los autores Hill C. W. L., Jones, G. R., y Schilling, M. A. plantean que el enfoque en la diferenciación la empresa se centra en un nicho de mercado al ofrecer un valor diferencial para los consumidores. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

#### *Estrategias Funcionales:*

Para los autores Charles W. L. Hill y Gareth R. Jones, estas estrategias son aquellas dirigidas a mejorar la eficacia de las operaciones de una compañía y, por ende, su

capacidad de acrecentar su eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta hacia los clientes. (Hill & Gareth, 2009)

Para el presente trabajo, se plantearan estrategias en las áreas de finanzas, marketing y recursos humanos, orientadas al objetivo pautado por la estrategia de negocio.

## **Conclusiones Diagnosticas**

A continuación se expone el diagnostico de la empresa Tarjeta Naranja, desprendiéndose de los análisis situacionales tanto del macro entorno, industria financiera como del nivel interno de la organización.

Tarjeta Naranja como organización ha demostrado a lo largo de su historia un alto grado de flexibilidad y adaptación a los cambios del entorno. Su cultura, fortalecida por sus fundadores, se caracteriza por la constante innovación y creación de ideas disruptivas. La estrategia de captación y retención de talentos se encuentra implementada de manera exitosa. Se le otorga prioridad al desarrollo del área de ingeniería en software.

Así mismo, el entorno ofrece oportunidades que están ligadas al avance en la tecnología de la información. Por este fenómeno, cada vez más personas (particularmente el segmento *millennial*) encuentran nuevas alternativas de ahorro e inversión distintas a las tradicionales. El mercado de capitales es un ejemplo de ello, observándose un creciente interés de individuos y empresas por invertir. Si bien existen en el mercado financiero argentino 248 sociedades de bolsa, operan en mayor grado inversores institucionales en vez de particulares. Existen en Argentina muy pocas entidades financieras que presten ambos servicios: banca tradicional con financiación y operatoria bursátil (Banco Galicia, Banco Industrial). El reconocimiento con el que cuenta Tarjeta Naranja fundado en su trayectoria y en la percepción de sus clientes, es un elemento clave para generar innovaciones.

Como empresa financiera, Tarjeta Naranja además de prestar servicios de financiación de operaciones comerciales de clientes con comercios amigos, agrego desde el año 2019 servicios de banca digital, tales como pagos, transferencias, prestamos. Como



proveedores de capital de trabajo, solo cuenta con tres fuentes distintas de abastecimiento: préstamos bancarios, arrendamientos y obligaciones negociables. Tanto sus servicios ofrecidos como fuentes de apalancamiento, son acotados para una empresa que pertenece a la industria financiera.

Se evidencian un conjunto de amenazas que impactan de manera directa en la organización. El país se encuentra inmerso en un contexto inflacionario sostenido a lo largo de las últimas dos décadas. Por otro lado, la tasa de interés es un elemento clave para el eje del negocio de Tarjeta Naranja. Esta se encuentra regulada por el actual gobierno a través del Banco Central. Ambos factores influyen en el consumo de las personas en formato de crédito. En lo que respecta a la industria financiera en particular, participan un total de 124 emisoras de tarjeta de crédito y 248 sociedades de bolsa. Esto representa un alto nivel de competencia en la industria.

Luego de exponer como afectan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas; se propone la creación de una nueva unidad de negocios independiente a la actividad principal (dedicada a la financiación y servicios de banca digital) pero inmersa dentro de la misma industria financiera. Esta nueva unidad de negocio estará abocada a la intermediación financiera entre los inversores (particulares o empresas) y el mercado bursátil argentino. Funcionara como sociedad de bolsa, ofreciéndoles a los clientes una gama de instrumentos financieros para invertir. Generara ingresos mediante las comisiones por cada operatoria efectuada.

Dicha estrategia corporativa responde a la categoría de Diversificación Relacionada, implementarla es la mejor opción ya que permite utilizar las competencias organizacionales que posee para incrementar el desempeño general de la nueva unidad de negocio. Permite transferir y apalancar competencias distintivas y recursos.

## Propuesta de aplicación

En el siguiente apartado se expondrá la propuesta de aplicación constituida por un objetivo general y objetivos específicos acompañados de sus correspondientes tácticas y actividades. Para ello, es necesario exponer la actual visión, misión y valores que posee la empresa en la actualidad.

### Análisis de Visión, Misión y Valores

- *Visión:* “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”.
- *Misión:* “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”.
- *Valores:* la componen 4 pilares:
  1. Alegría del Trabajo: “Queremos que las personas se sientan felices en su puesto y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva.”
  2. Puertas Abiertas: “En Naranja siempre encuentras a alguien dispuesto a escuchar y a construir con vos algo nuevo”.
  3. Mejora Continua: “Nos impulsan las ganas de superarnos, de aprender y probar caminos distintos para alcanzar mejores resultados. La búsqueda sin límites y el desafío constante a la rutina”.
  4. Pirámide Invertida: “Toda la empresa está puesta al servicio de nuestros clientes, que son el presente y el futuro de Naranja. Trabajamos en equipo complementándonos en la experiencia, responsabilidad y formación”.  
(Tarjeta Naranja, 2019)

Se concluye que la propuesta de la creación de una nueva unidad de negocio, perteneciente a la misma industria financiera; concuerda con la dirección de la empresa

fundados en sus pilares. Su alcance geográfico es dentro del territorio de la Republica Argentina

## **Objetivos**

### *Objetivo General:*

Elevar la rentabilidad de la empresa a un 12% para fines del año 2024, mediante la creación de la nueva unidad de negocio abocada a la intermediación financiera entre inversores y el mercado de capitales.

### *Fundamentación:*

Se propone como objetivo general incrementar la rentabilidad mediante la nueva unidad de negocios, ya que permitirá nuevas fuentes de ingresos apalancadas por la misma estructura de patrimonio.

Se establece un horizonte temporal de 3 años ya que es necesario crear la nueva unidad de negocio en primer término, y posteriormente establecerla en el mercado de sociedades de bolsa de Argentina. Para ello se requiere darla a conocer e ir captando inversores de manera paulatina.

El objetivo de lograr un 12% de rentabilidad, se desprende de las rentabilidades obtenidas desde el ejercicio 2017. Para este último año, fue del 13,7%, para el año 2019 un 5,8% y 2020 en 10,1%. Cabe recordar que para el año 2018, el Resultado Neto del Ejercicio arrojó saldo negativo, debido a la exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda, como consecuencia de la devaluación del peso argentino con respecto al dólar.

### *Objetivos Específicos:*

- Lograr un ahorro del 95% de los fondos disponibles, para el proceso de creación de la nueva unidad de negocio en el periodo Enero-Junio del 2022.
- Atraer el 3% de la cartera actual de clientes para el consumo de servicios de la nueva unidad de negocio, para fines del año 2022.
- Generar ingresos por comisiones en torno al 15% respecto a los ingresos totales de la empresa, para fines del año 2024.

*Fundamentación:*

Para el logro del objetivo general de elevar la rentabilidad, es necesario alcanzar sus respectivos objetivos específicos, orientados principalmente en la generación de nuevos ingresos y reducciones de costos.

En cuanto al primer objetivo específico, se plantea lograr un ahorro del 95% de los fondos disponibles; es decir, del resultado del ejercicio obtenido en el año 2020, valuado en \$ 3.315.982.000. El pilar para el logro de este objetivo, es la utilización de la actual estructura y del recurso humano vigente. Se propone utilizar el 2% del total de la plantilla. La empresa cuenta con un total de 3104 colaboradores, lo que se traduce en incorporar 62 personas a la nueva unidad de negocio. Será comprendida por colaboradores de cada una de las actuales áreas. El plazo expuesto es de 6 meses, de los cuales los primeros 3 corresponderán a tareas de capacitación, mientras que los 3 meses restantes estarán implicados en la puesta en marcha de toda la nueva unidad.

Para el segundo objetivo específico planteado, la propuesta de atraer el 3% de la cartera actual (constituida por 239.000 comercios amigos y 4.500.000 de usuarios activos) se traduce en 7170 comercios amigos y 135.000 usuarios de tarjetas de crédito. Se considera un óptimo número de cuentas comitentes operando en la nueva unidad de negocio. Tarjeta Naranja es una empresa financiera consolidada en el mercado, por lo cual el horizonte de 1 año se considera prudente para la captación de la actual proporción de clientes expuesta.

Por último, se expone una meta de facturación de la nueva unidad de negocio del 15% respecto a los ingresos totales. Para el año 2020, el Estado de Resultados arroja un importe de \$32.000 millones de pesos en ingresos totales. El total de egresos operativos representa un 70%, mientras que cargos por impuestos y exposición a la inflación un 20%.

Los nuevos ingresos aportados por la nueva unidad de negocio, netos de gastos e impuestos, contribuirán al objetivo principal de elevar la rentabilidad.

El horizonte fijado es a fines del año 2024, coincidiendo con el del objetivo general, ya que se necesita insertar la unidad de negocio en el mercado de brókeres y generar ingresos.

## Cuadro de Plan de Acción

### Plan de Acción 1

PLAN DE ACCION 1							
Objetivo: Lograr un ahorro del 95% de los fondos disponibles, para el proceso de creación de la nueva unidad de negocio en el periodo Enero-Junio del 2022.							
Actividad	Tiempo		Recursos			Servicios	Observaciones
	Inicio	Fin	Humanos		Físicos		
			Responsable - ejecutores	Area		Tercerizados	
Creacion de la estructura de la nueva unidad de negocio	01/01/2022	31/01/2022	Gerente General- Gerente Comercial	Gerencia	Oficinas,	-	-
Diseño de puestos de trabajo	01/01/2022	31/01/2022	Gerente de Recursos Humanos	Recursos Humanos		-	-
Estudio de las competencias de los actuales colaboradores	01/01/2022	31/01/2022	Gerente de Recursos Humanos	Recursos Humanos	Telefonos,	-	-
Selección interna de colaboradores segun perfiles	01/02/2022	28/02/2022	Reclutadores internos	Recursos Humanos		-	
Capacitacion sobre mercado de capitales	01/03/2022	31/03/2022	-	-	Computador	\$ 4.333.800	Consultoria de Mercados Bursatiles Anexo 1
Inscripcion de la Sociedad de Bolsa ante la CNV	01/04/2022	30/04/2022	Gerente General	Gerencia		\$ 900.000	- Anexo 2
Eleccion de mercados bursatiles argentinos donde operar	01/05/2022	31/05/2022	Gerente Financiero	Nueva Gerencia Bursatil	as, Sistema	-	-
Selección de instrumentos financieros a ofrecer	01/05/2022	31/05/2022	Gerente Financiero	Nueva Gerencia Bursatil	de Gestion,	-	-
Creacion de plataforma web y movil para usuarios	01/06/2022	30/06/2022	Desarrolladores Web	Sistemas		\$ 491.300	- Anexo 3
Fijacion de comisiones por operatoria	01/06/2022	30/06/2022	Gerente Comercial	Gerencia Comercial	Internet	-	-

### Plan de Acción 2

PLAN DE ACCION 2								
Objetivo: Atraer el 3% de la cartera actual de clientes para el consumo de servicios de la nueva unidad de negocio, para fines del año 2022.								
Actividad	Tiempo		Recursos				Servicios Tercerizados	Observaciones
	Inicio	Fin	Humanos		Fisicos	Financieros		
			Responsable - ejecutores	Area				
Crear campañas de publicidad en google	01/04/2022	31/12/2022	Gerente de Marketing	Marketing	Oficinas,	\$ 33.381	-	Anexo 5
Replicar publicidad actual	01/04/2022	31/12/2024	Gerente de Marketing	Marketing	Telefonos,	\$ 607.847.000	-	Anexo 4
Analisis financiero de cuentas actuales	01/04/2022	30/04/2022	Analistas de cuentas corrie	Finanzas	Computador	-	-	-
Creacion de base de clientes potenciales	01/04/2022	30/04/2022	Gerente Comercial	Comercial	as, Sistema	-	-	Descuentos en operaciones
Ofrecer promociones a clientes actuales	01/04/2022	31/12/2022	Analistas de negocio	Comercial	de Gestion,	-	-	Workshop mensuales
Asesoramiento a clientes sobre instrumentos financieros	01/04/2022	31/12/2022	Ejecutivos de cuentas	Comercial	Internet	-	-	Envio de boletines semanales
Brindar informes bursatiles a clientes	01/05/2022	31/12/2022	Analistas Financieros	Research		-	-	

### Plan de Acción 3

PLAN DE ACCION 3								
Objetivo: Generar ingresos por comisiones en torno al 15% con respecto a los ingresos totales de la empresa, para fines del año 2024.								
Actividad	Tiempo		Recursos				Servicios Tercerizados	Observaciones
	Inicio	Fin	Humanos		Fisicos	Financieros		
			Responsable - ejecutores	Area				
Generar convenios con mercados financieros	01/04/2022	30/04/2022	Gerente Financiero	Gerencia Financiera	Oficinas,	-	-	Convenio con BYMA y ROFEX.
Fijar objetivos de cantidad de operatorias bursatiles	01/04/2022	31/12/2024	Gerente Comercial	Gerencia Comercial	Telefonos,	-	-	-
Realizar seguimiento de Inversores establecidos	01/04/2022	31/12/2022	Analistas de inversiones	Finanzas	Computador	-	-	-
Crear un canal directo de consultas entre asesores e inversores	01/05/2022	31/05/2022	Ejecutivos de cuentas	Atencion al Cliente	as, Sistema	-	-	-
Analizar las inversiones realizadas y crear registros	01/05/2022	31/12/2024	Gerente Comercial	Gerencia Comercial	de Gestion,	-	-	-
Sugerir a clientes operatorias de inversores sofisticados	01/05/2022	31/12/2023	Ejecutivos de cuentas	Atencion al Cliente		-	-	-
Medir las posiciones de los instrumentos financieros	01/05/2022	31/12/2024	Analistas de inversiones	Finanzas		-	-	-
Generar informes a gerencia financiera	01/06/2022	30/11/2024	Ejecutivos de cuentas	Atencion al Cliente	Internet	-	-	-



	2022	2023	2024	Total por Actividad
<b>Plan de Acción 1</b>				
Capacitacion sobre mercado de capitales (Anexo 1)	\$ 4.333.800			\$ 4.333.800
Inscripcion de la sociedad de bolsa ante la CNV (Anexo 2)	\$ 300.000	\$ 420.000	\$ 575.400	\$ 1.295.400
Creacion de plataforma web y movil para usuarios (Anexo 3)	\$ 491.300			\$ 491.300
<b>Total</b>	<b>\$ 5.125.100</b>	<b>\$ 420.000</b>	<b>\$ 575.400</b>	
<b>Plan de Acción 2</b>				
Presupuesto de publicidad 2020 ajustada por inflacion (Anexo 4)	\$ 905.692.030	\$ 1.267.968.842	\$ 1.737.117.314	\$ 3.910.778.186
Creacion de campañas de publicidad en Google (Anexo 5)	\$ 33.380			\$ 33.380
<b>Total</b>	<b>\$ 905.725.410</b>	<b>\$ 1.267.968.842</b>	<b>\$ 1.737.117.314</b>	
<b>Plan de Acción 3</b>				
Salarios de un total de 62 personas (Anexo 6)	\$ 59.275.968	\$ 82.986.355	\$ 113.691.307	\$ 255.953.630
<b>Total</b>	<b>\$ 59.275.968</b>	<b>\$ 82.986.355</b>	<b>\$ 113.691.307</b>	
<b>Planificacion y Control</b>				
Honorarios Profesionales (Anexo 7)	\$ 402.600			\$ 402.600
<b>Total</b>	<b>\$ 402.600</b>			
<b>INVERSION TOTAL</b>				<b>\$ 4.173.288.295</b>

**Premisas generales:**

1. El aumento de ingresos será proporcional a la cantidad de años.
2. Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 50%
3. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)
4. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
5. Se toma como referencia los estados financieros del año 2020

**Objetivo general:** Elevar la rentabilidad de la empresa a un 12% para fines del año 2024

**Plan de Acción 1:** Lograr un ahorro del 95% de los fondos disponibles, para el proceso de creación de la nueva unidad de negocio a Junio 2022

Los costos operativos disminuyen un 1,5% anual

**Plan de Acción 2:** Atraer el 3% de la cartera actual de clientes para el consumo de servicios de la nueva unidad de negocio, para 2022

Generara ingresos en torno al 10% anual en base al gasto de publicidad 2020, a medida que aumente la cartera de clientes

**Plan de Acción 3:** Generar ingresos por comisiones en torno al 15% respecto a los ingresos totales de la empresa, para fines del año 2024

Los ingresos aumentaran a una razon del 15% anual, en base al ingreso operativo neto del 2020

Se expone a continuación el flujo de fondos proyectados, tomando como parámetro el Estado de Resultado del año 2020 (Anexo 8)



CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: "TARJETA NARANJA"			
	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>			
Operativos Netos del cargo por incobrabilidad	\$ 48.711.448.030	\$ 68.196.027.242	\$ 93.428.557.322
Plan de acción 1	\$ 103.161.780	\$ 144.426.492	\$ 197.864.294
Plan de acción 2	\$ 60.784.700	\$ 85.098.580	\$ 116.585.055
Plan de acción 3	\$ 3.269.224.700	\$ 4.576.914.580	\$ 6.270.372.975
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 52.144.619.210</b>	<b>\$ 73.002.466.894</b>	<b>\$ 100.013.379.645</b>
<b>EGRESOS</b>			
Gastos de personal	\$ 11.529.256.500	\$ 16.140.959.100	22.113.113.967
Impuestos y tasas	\$ 7.890.019.500	\$ 11.046.027.300	15.133.057.401
Gastos de publicidad	\$ 911.770.500	\$ 1.276.478.700	1.748.775.819
Depreciación de activos fijos	\$ 2.713.852.500	\$ 3.799.393.500	5.205.169.095
Gastos financieros	\$ 7.766.668.500	\$ 10.873.335.900	14.896.470.183
Otros egresos operativos	\$ 10.316.178.000	\$ 14.442.649.200	\$ 19.786.429.404
Plan de acción 1	\$ 5.125.100	\$ 420.000	\$ 575.400
Plan de acción 2	\$ 905.692.030	\$ 1.267.968.842	\$ 1.737.117.314
Plan de acción 3	\$ 59.275.968	\$ 82.986.355	\$ 113.691.307
Planificación y Control	\$ 402.600		
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 42.098.241.198</b>	<b>\$ 58.930.218.897</b>	<b>\$ 80.734.399.889</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 10.046.378.012</b>	<b>\$ 14.072.247.997</b>	<b>\$ 19.278.979.756</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 3.516.232.304</b>	<b>\$ 4.925.286.799</b>	<b>\$ 6.747.642.914</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 6.530.145.708</b>	<b>\$ 9.146.961.198</b>	<b>\$ 12.531.336.841</b>

Inversión a realizar	4.172.852.315
Flujo del período 1	6.530.145.708
Flujo del período 2	9.146.961.198
Flujo del período 3	12.531.336.841

VAN	7.340.918.055
TIR	176%

ROI	
Beneficios	14.824.433.155
Costos	4.172.852.315
ROI	255%

Tabla 1: Inflación (REM)	2022		2023		2024	
	49,0%	1,49	40%	1,4	37%	1,37

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	38%

Rentabilidad 2024	12,53%
Rentabilidad 2020	10,14%
Diferencia	2,39%

## **Conclusiones finales y recomendaciones profesionales**

La empresa objeto del presente Reporte de Caso, se encuentra inmersa dentro de una industria financiera, caracterizada por el avance de innovaciones tecnológicas en sus operatorias. Si bien se encuentra consolidada en el mercado desde hace más de 20 años, los contextos fluctuantes económicos y tecnológicos, deben ser factores de búsqueda de nuevas oportunidades.

Tal cómo se detallo en el análisis de situación, la detección de un entorno económico caracterizado por el intervencionismo estatal, los nuevos hábitos en el manejo de las finanzas de las personas activas, como también el crecimiento en el mercado bursátil; derivaron en la propuesta de diversificar los negocios de la empresa.

Mediante una Planificación Estratégica, se estableció como objetivo general del proyecto, elevar la rentabilidad a un 12%. Se tomo en cuenta las rentabilidades obtenidas en los ejercicios 2019 y 2020, de un 5,8% y 10,1% respectivamente. Para el logro de dicho objetivo, se planteo la propuesta de aplicación basada en la creación de una nueva unidad de negocios, abocada a la intermediación financiera entre inversores y el mercado de capitales argentino. Generara ingresos mediante comisiones por cada operatoria bursátil. Se pautaron objetivos específicos, tales como el de atraer un porcentaje de la cartera actual de clientes, generar nuevos ingresos proporcionales a los ya existentes, como también el de lograr un ahorro en el armado de la nueva unidad.

Los indicadores financieros obtenidos a través de la proyección de flujos futuros basados en la inversión total, arrojaron un Retorno de la Inversión del 255%, es decir, por cada peso invertido, el proyecto genera \$2,55. La tasa Interna de Retorno es del 176%, superior a la tasa de referencia utilizada del 38% de la LELIQ. El Valor Actual Neto es positivo, es decir genera un excedente luego de recuperar la inversión inicial. Por último, la rentabilidad obtenida es del 12,53% superando así al objetivo general pautado del 12%.

Por los datos descriptos anteriormente, se concluye que el proyecto es rentable y alcanza el objetivo general establecido. Sin embargo, se recomienda iniciar un proceso de investigación acerca del funcionamiento y alcance de una criptomoneda propia, como alternativa ante resultados no esperados, para poder generar nuevos ingresos que eleven la rentabilidad.

Si bien se propuso elevar la rentabilidad a través de la creación de la nueva unidad de negocios, aportadora de nuevos ingresos; el mercado de capitales argentino también puede verse regulado en mayor grado por el Estado. Las fluctuaciones económicas cíclicas del país, pueden promover la intervención estatal, como ha ocurrido a lo largo de la historia.

Tarjeta Naranja al ser una empresa perteneciente a la industria financiera, se encuentra directamente relacionada ante los cambios en el entorno político y económico. Además, cuenta con solo tres fuentes de financiamiento para el capital de trabajo: préstamos bancarios, arrendamientos y obligaciones negociables.

Por todo lo mencionado anteriormente, se propone una vez concluido el actual proyecto, trabajar sobre la creación de una propia criptomoneda. En la actualidad, se utilizan nuevos medios de pago y cada vez mas comercios lo aceptan como alternativa. La empresa cuenta con una solida estructura interna de recursos humanos, con tendencia hacia la constante innovación. Supo adaptarse a los cambios del entono a lo largo de su historia, por lo que de funcionar el proyecto de Sociedad de Bolsa, el siguiente paso es incursionar en las nuevas tendencias de alternativas de cobro y pago.

## Referencias

- AbaMobile. (2021). *El futuro de las aplicaciones móviles*. Recuperado el 2021, de <https://abamobile.com/web/evolucion-y-tendencias-de-las-aplicaciones-moviles/>
- Agencia Argentina de Inversiones y Comercio Internacional. (2021). *El sistema tributario en la Argentina*. Recuperado el 2021, de [https://www.inversionycomercio.org.ar/docs/pdf/El\\_Sistema\\_Tributario\\_en\\_la\\_Argentina.pdf](https://www.inversionycomercio.org.ar/docs/pdf/El_Sistema_Tributario_en_la_Argentina.pdf)
- BCRA. (2019). *Adecuaciones para proteger la estabilidad cambiaria*. Recuperado el 2021, de <http://www.bcra.gob.ar/Noticias/Adecuaciones-para-protger-la-estabilidad-cambiaria.asp>
- BCRA. (2021). *Tasa de politica monetaria*. Recuperado el 2021, de [http://www.bcra.gob.ar/Institucional/Tasa\\_de\\_politica\\_monetaria.asp](http://www.bcra.gob.ar/Institucional/Tasa_de_politica_monetaria.asp)
- Bloomberg Linea. (2021). *Cada vez más jóvenes argentinos invierten para su retiro*. Recuperado el 2021, de <https://www.bloomberglinea.com/2021/08/03/efecto-pandemia-cada-vez-mas-jovenes-argentinos-invierten-para-su-retiro/>
- Bloomberg Linea. (2021). *Elecciones Argentina 2021*. Recuperado el 2021, de <https://www.bloomberglinea.com.ar/2021/08/24/elecciones-2021-que-se-puede-esperar-de-las-paso-segun-los-analistas/>
- BYMA. (2021). *Nomina de agentes*. Recuperado el 2021, de <https://www.byma.com.ar/alycs/>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2016). *Planeacion estrategica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- CNV. (2013). *Normas*. Recuperado el 2021, de <file:///C:/Users/lau%20y%20edu/Downloads/NORMAS%20CNV%202013%20.pdf>
- Comision Nacional de Valores. (2021). *Marco regulatorio*. Recuperado el 2021, de <https://www.cnv.gov.ar/sitioWeb/MarcoRegulatorio?panel=4>
- El economista. (2021). *El auge de las criptomonedas y su incursión en el día a día*. Recuperado el 2021, de <https://eleconomista.com.ar/2021-07-el-auge-de-las-criptomonedas/>
- El economista. (2021). *Los bancarios lograron 45,1%*. Recuperado el 2021, de <https://eleconomista.com.ar/2021-06-paritarias-bancarios-y-ate/>

- FMI. (2021). *Informe de perspectivas de la economía mundial*. Recuperado el 2021, de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/07/27/world-economic-outlook-update-july-2021>
- Gobierno de Argentina. (2021). *Ahora 12*. Recuperado el 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/produccion/ahora-12>
- Gobierno de Argentina. (2021). *Elecciones legislativas 2021*. Recuperado el 2021, de <https://www.argentina.gob.ar/elecciones>
- Gobierno de Argentina. (2021). *Estrategia financiera*. Recuperado el 2021, de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/estrategia\\_financiera\\_27122018.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/estrategia_financiera_27122018.pdf)
- Hill, C. W., & Gareth, R. J. (2009). *Administracion estrategica*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administracion estrategica: teoria y casos. Un enfoque integral*. Mexico: Cengage Learning.
- INDEC. (2021). *Datos estadisticos*. Recuperado el 2021, de <https://www.indec.gob.ar/>
- INDEC. (2021). *Indice de precios al consumidor*. Recuperado el 2021, de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>
- INDEC. (2021). *Informe de avance del nivel de actividad*. Recuperado el 2021, de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib\\_06\\_21842C1D1A16.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_21842C1D1A16.pdf)
- INDEC. (2021). *Informe de Balanza de pagos*. Recuperado el 2021, de [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/bal\\_06\\_21FB5BAA3C32.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/bal_06_21FB5BAA3C32.pdf)
- INDEC. (2021). *Tasa de desocupacion*. Recuperado el 2021, de <https://www.indec.gob.ar/>
- Informacion legislativa de la Nacion. (2021). *Ley de entidades financieras*. Recuperado el 2021, de <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/15000-19999/16071/texact.htm>
- Ministerio de Hacienda de la Nacion. (2021). *Caracteristicas generales del sistema financiero en Argentina*. Recuperado el 2021, de [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/enif\\_argentina\\_anexo\\_0.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/enif_argentina_anexo_0.pdf)
- Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: tecnicas para el analisis de la empresa y sus competidores*. España: Piramide.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administracion*. Mexico: Pearson.
- Sindicato de Empleados de Comercio. (2021). *Reapertura paritarias*. Recuperado el 2021, de <https://www.sec.org.ar/novedades.php?pid=364&p=&search=paritaria&ym=>

Tarjeta Naranja. (2019). *Nuestra forma de ser y hacer*. Obtenido de [https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25byinna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja\\_-\\_Reporte\\_de\\_Sustentabilidad\\_2019.pdf](https://downloads.ctfassets.net/yxlyq25byinna/3G3kW8X67nHKkROneh8QfZ/3051ed5e3677b99f46383eeb48c83ee2/Naranja_-_Reporte_de_Sustentabilidad_2019.pdf)

Tarjeta Naranja. (2021). *Cultura Naranja*. Recuperado el 2021, de <https://www.naranjax.com/cultura-naranja>

Tarjeta Naranja. (2021). *Equipo Naranja*. Recuperado el 2021, de <https://sustentabilidad.naranjax.com/equipo/>

## Anexos

### Anexo 1: Capacitación sobre Mercado de Capitales

Se estima capacitar a las 62 personas que comprenden la nueva unidad de negocio. Para ello, se llevara a cabo en el Instituto de Capacitación Bursátil. Se encuentra ubicado en Av. Alem 668, 6° piso – CABA. Se ofrece la alternativa de realizarse de manera online.

Se elegirá el curso de Asesor Global de Inversiones, donde la temática se concentra en: inversiones bursátiles, trading avanzados de derivados, economía global y planificación fiscal; finanzas corporativas y personales. El valor por persona es de \$ 69.900, lo que se traduce en un total de \$4.333.800. Se estipula realizarlo por única vez.

A continuación se expone el detalle del curso y su respectiva pagina web:

<https://icbargentina.com/capacitacion/inversor-y-asesor-inversiones/>

## AGI - Inversor y Asesor Global de Inversiones

Recomendado para ejercer profesionalmente en el Mercado Financiero Global

No requiere conocimiento previo  
Incluye práctica de trading

[Ver contenidos](#)

<b>Inicio</b>	<b>2 de NOVIEMBRE</b>
<b>Carga Horaria</b>	183 hs cátedra
<b>MARTES</b>	18.30 a 20.00 hs
<b>Virtual</b>	\$69.900
<b>en Vivo</b>	ó 6 Cuotas <b>SIN</b>
<b>u On Demand</b>	<b>INTERÉS</b> de \$11.650

**Anexo 2: Inscripción de la Sociedad de Bolsa ante la Comisión Nacional de Valores.**

Por resolución del Ministerio de Finanzas de la Nación, la CNV implementa un nuevo régimen de aranceles de autorización de emisiones y de tasas de fiscalización y control para mercados, agentes y emisoras. Para este caso, la Sociedad de Bolsa se encuentra en la categoría de agente de liquidación y compensación integral, por lo que la tasa anual es de \$ 300.000.

El objetivo general está fijado para fines del año 2024, por lo que el costo total es de \$900.000.

Se presenta el siguiente detalle obtenido de la página web de la CNV:



## Para Regulados

Encontrá información sobre trámites dirigidos a los profesionales del Mercado de Capitales

OBTENER IDONEIDAD
INSCRIBIRSE COMO AGENTE

VALORES Y VENCIMIENTOS DE TASAS Y ARANCELES

### RÉGIMEN DE TASAS Y ARANCELES

Por resolución del Ministerio de Finanzas de la Nación, la CNV implementa un nuevo régimen de Aranceles de autorización de emisiones y de Tasas de fiscalización y control para Mercados, Agentes y Emisoras.

NORMATIVA ▼

VALORES TASAS Y ARANCELES ▲

**TASAS DE FISCALIZACIÓN Y CONTROL**

Categoría	Tipo de Entidad	Tasa Anual Nueva	Vencimiento
Mercados	Mercados	\$ 1.000.000	12º día hábil de enero
	Mercados con funciones de Cámara Compensadora	\$ 2.600.000	12º día hábil de enero
	Cámaras Compensadoras	\$ 1.600.000	12º día hábil de enero
	Agente de Depósito Colectivo	\$ 4.000.000	12º día hábil de enero
Agentes	Agente de Calificación de Riesgos (No Univ. Públicas)	\$ 110.000	12º día hábil de enero
	Agente de Custodia, Registro y Pago	\$ 480.000	12º día hábil de enero
	Agente de Negociación	\$ 40.000	12º día hábil de enero
	Agente de Negociación RUCA	\$ 40.000	12º día hábil de enero
	Agente de Liquidación y Compensación Integral	\$ 300.000	12º día hábil de enero
	Agente de Liquidación y Compensación Propio	\$ 300.000	12º día hábil de enero
	Agente de Liquidación y Compensación - Particio		

### Anexo 3: Creación de plataforma web y móvil para usuarios.

Se solicito presupuesto para el desarrollo de plataformas web y móvil, donde la misma permita brindar información acerca de cotizaciones de activos financieros, posibilidad de ejecutar operaciones y toma de órdenes, registro de clientes y muestra de reportes.

En el siguiente correo electrónico se presenta el presupuesto detallado por un Ingeniero en Sistemas, por un importe total de \$ 491.300

Carlos Galfione

mié, 3 nov 22:23 (hace 22 horas)



para mí ▾

Buenos días estimado a continuación detallo presupuesto detallado:

Segun honorarios por hora de desarrollo segun consejo profesional de profesional de ciencias informaticos de la pronvincia cde cordoba.

Hora Min. 2890\$ (pesos)

#### Plataforma web

80 Horas Backend desarrollado con lenguaje de programacion .NET(C#). 231200 \$ (pesos)

40 Horas Front End desarrollado con lenguaje Angular 11. 115600 \$ (pesos)

#### Plataforma Mobile

30 Horas lenguaje utilizado Android. 86700 \$(pesos)

#### Testing

20 Horas de Testing de software. 57800 \$(pesos)

Presupuesto total al día de la fecha(03/11/2021) 491.300 \$(pesos)

Quedo a disposición para cualquier consulta que tenga.

Saludos Atte. Ing. En Sistemas Carlos Galfione.

## **Anexo 4: Publicidad actual**

Se estima replicar el mismo importe de publicidad del año 2020, para la nueva unidad de negocio. Se encuentra valuado según el Estado de Resultado en \$ 607.847.000

## **Anexo 5: Campaña de publicidad en Google.**

A continuación, se exponen dos planes para acceder a la campaña publicitaria de Google Ads. Se propone la elección de un abono mensual para que la página web figure en los primeros lugares de búsqueda de Google.

El abono recomendado es de \$3709 por mes, lo que se traduce en un total de \$33.381 por nueve meses fijados en el plan de acción.

**Fija un presupuesto para obtener los resultados que quieres**

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

**49 ARS** al día de media · 1.490 ARS al mes como máximo  
Según lo estimado, conseguirás entre 140 y 350 clics en tus anuncios cada mes

Recomendación personalizada ⓘ

**122 ARS** al día de media · 3.709 ARS al mes como máximo ✓  
Según lo estimado, conseguirás entre 370 y 860 clics en tus anuncios cada mes

**301 ARS** al día de media · 9.150 ARS al mes como máximo  
Según lo estimado, conseguirás entre 910 y 2.120 clics en tus anuncios cada mes

## **Anexo 6: Salario de la plantilla de la nueva unidad de negocio**

Se establece reubicar a 62 personas a la nueva unidad de negocio, utilizando como parámetro el rubro de comercio.

A continuación se detalla un modelo de recibo, extraído de la página oficial de la Asociación Gremial de Empleados de Comercio

Modelo Recibo de sueldos Empleados de Comercio CCT 130/75					
Año	2021	Afiliado al Sindicato		No	
Mes	Noviembre	Años de Antigüedad		0	
Categoría	Administrativo F	Adicional Zona		20.00 %	
Jornada	48	Obra Social		O.S.E.C.A.C.	
Asistencia	Si	% Sindicato		2.00 %	
Horas Extras a 50%	0	Horas Extras a 100%		0	
Aguinaldo	No				
<input type="button" value="Imprimir"/> <input type="button" value="Limpiar"/>					
Concepto	Unidad	Base	Remunerativo	No Remunerativo	Descuento
Basico	30		59,979.49		
Antigüedad	0		0.00		
Asistencia y Puntualidad			4,998.29		
Adicional por Zona	20.00 %		12,995.56		
Acuerdo				0.00	
Antigüedad/Acuerdo				0.00	
Asistencia y Puntualidad/Acuerdo				0.00	
Incremento no remunerativo Acuerdo/2021				14,994.88	
Adicional por Zona				2,998.98	
Jubilacion	11.00 %	77,973.34			8,577.07
Ley 19.032	3.00 %	77,973.34			2,339.20
Obra Social	3.00 %	95,967.19			2,879.02
S.E.C. Art. 100 CCT 130/75	2.00 %	95,967.20			1,919.34
F.A.E.C. y S. Art. 100 CCT 130/75	0.50 %	95,967.20			479.84
S.E.C. Art. 101 CCT 130/75	2.00 %	95,967.19			0.00
Aporte Fijo OSECAC					100.00
<b>Sub Totales</b>			<b>77,973.34</b>	<b>17,993.86</b>	<b>16,294.47</b>
				<b>Neto \$</b>	<b>79,672.73</b>

El sueldo neto por persona es de \$ 79.672. El importe total para 62 personas se traduce en \$ 4.939.664 por mes. Para un año, es de \$ 59.275.968.

## Anexo 7: Honorarios Profesionales

Se estipula asesorar a la empresa en el proyecto durante los dos primeros meses, traducido en 200 horas, al valor actual de \$ 2.013. Equivale a un total de \$402.600

Se detalla a continuación, un extracto de la Resolución 19/21 de Aranceles indicativos para servicios profesionales, del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba

**EL CONSEJO DIRECTIVO DEL  
CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS DE CORDOBA**

**RESUELVE:**

**Artículo 1º:** Fijar el Valor Módulo de la Res. 71/08 (t.o. 24.06.21), Anexo I, en Pesos dos mil seiscientos ocho (**\$2.608**) salvo en el punto C "Área Contable y Auditoría", apartado 1 "Materia Contable y Auditoría"; cuyo valor se establece en Pesos dos mil trece (**\$2.013**).

**Artículo 2º:** La presente resolución, que modifica la Res. 71/08 (t.o. 17.12.20), tiene vigencia a partir del **01 de julio de 2021** y su texto ordenado se transcribe en el Anexo, que forma parte de la presente.

**Artículo 3º:** Regístrese, comuníquese y archívese.

Córdoba, 24 de junio de 2021

**Cra. LILIANA R. DEL V. SOSA**  
Secretaria del CPCE DE CORDOBA

**Lic. Ec. JOSÉ I. SIMONELLA**  
Presidente del CPCE DE CORDOBA

### Anexo 8: Estado de Resultados de los años 2019 y 2020

	31/12/2020	31/12/2019
Ingresos por servicios	\$ 20.708.647.000	\$ 22.965.780.000
Egresos por servicios	\$ -3.407.363.000	\$ -2.693.258.000
<b>Ingresos netos por servicios</b>	<b>\$ 17.301.284.000</b>	<b>\$ 20.272.522.000</b>
Ingresos por financiaci3n	\$ 22.480.639.000	\$ 27.913.861.000
Egresos por financiaci3n	\$ -5.080.763.000	\$ -13.168.088.000
<b>Ingresos netos por financiaci3n</b>	<b>\$ 17.399.876.000</b>	<b>\$ 14.745.773.000</b>
Resultado neto por inversiones transitorias	\$ 2.434.056.000	\$ 3.615.002.000
<b>Total de ingresos operativos</b>	<b>\$ 37.135.216.000</b>	<b>\$ 38.633.297.000</b>
Cargos por incobrabilidad	\$ -4.442.969.000	\$ -6.655.399.000
<b>Total de ingresos operativos netos del cargo de incobrabilidad</b>	<b>\$ 32.692.247.000</b>	<b>\$ 31.977.898.000</b>
Gastos de opersonal	\$ -7.686.171.000	\$ -7.482.947.000
Impuestos y tasas	\$ -5.260.013.000	\$ -5.556.059.000
Gastos de publicidad	\$ -607.847.000	\$ -868.527.000
Depreciaci3n de activos fijos y amortizaci3n de activos intangibles	\$ -1.809.235.000	\$ -1.542.666.000
Otros egresos operativos	\$ -6.877.452.000	\$ -7.350.375.000
<b>Total egresos operativos</b>	<b>\$ -22.240.718.000</b>	<b>\$ -22.800.574.000</b>
<b>Resultado neto antes de inversiones asociadas y otras sociedades</b>	<b>\$ 10.451.529.000</b>	<b>\$ 9.177.324.000</b>
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	\$ -26.393.000	\$ -12.568.000
Resultado por exposici3n al cambio del poder adquisitivo de la moneda	\$ -5.151.386.000	\$ -6.681.946.000
<b>Resultado antes del impuesto a las ganancias</b>	<b>\$ 5.273.750.000</b>	<b>\$ 2.482.810.000</b>
Impuesto a las ganancias	\$ -1.957.768.000	\$ -625.334.000
<b>Resultado neto del ejercicio</b>	<b>\$ 3.315.982.000</b>	<b>\$ 1.857.476.000</b>

## Estado de Situación Patrimonial Periodo 2019-2020

	31/12/2020	31/12/2019		31/12/2020	31/12/2019
ACTIVO			PASIVO		
ACTIVO CORRIENTE			PASIVO CORRIENTE		
Efectivo y equivalentes de efectivo	\$ 2.695.572.000	\$ 9.897.559.000	Cuentas por pagar	\$ 54.714.136.000	\$ 42.949.727.000
Inversiones	-	\$ 1.801.839.000	Deudas bancarias y financieras	\$ 13.603.298.000	\$ 13.772.621.000
Creditos por servicios prestados	\$ 87.403.751.000	\$ 64.821.933.000	Remuneraciones y cargas sociales	\$ 1.523.672.000	\$ 1.130.511.000
Otros creditos	\$ 382.603.000	\$ 368.483.000	Cargas fiscales	\$ 1.883.170.000	\$ 1.620.779.000
			Otros pasivos	\$ 145.157.000	\$ 16.539.000
			Provision impuesto a las ganancias	\$ 1.189.775.000	\$ 1.268.086.000
<b>Total del Activo Corriente</b>	<b>\$ 90.481.926.000</b>	<b>\$ 76.889.814.000</b>	<b>Total de Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 73.059.208.000</b>	<b>\$ 60.758.263.000</b>
ACTIVO NO CORRIENTE			PASIVO NO CORRIENTE		
Creditos por servicios prestados	\$ 499.806.000	\$ 564.157.000	Deudas bancarias y financieras	\$ 3.044.289.000	\$ 4.616.480.000
Otros creditos	\$ 7.706.000	\$ 10.543.000	Otros pasivos	\$ 12.014.000	\$ 10.003.000
Activo por impuesto diferido	\$ 3.033.373.000	\$ 3.061.806.000	Previsiones	\$ 145.058.000	\$ 147.521.000
Inversiones en asociadas y otras sociedades	\$ 7.246.000	\$ 17.583.000			
Activos fijos	\$ 4.808.111.000	\$ 4.619.525.000			
Activos intangibles	\$ 1.274.636.000	\$ 1.751.224.000			
<b>Total de Activo No Corriente</b>	<b>\$ 9.630.878.000</b>	<b>\$ 10.024.838.000</b>	<b>Total del Pasivo No Corriente</b>	<b>\$ 3.201.361.000</b>	<b>\$ 4.774.004.000</b>
			<b>Total del Pasivo</b>	<b>\$ 76.260.569.000</b>	<b>\$ 65.532.267.000</b>
			<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 23.852.235.000</b>	<b>\$ 21.382.385.000</b>
<b>Total del Activo</b>	<b>\$ 100.112.804.000</b>	<b>\$ 86.914.652.000</b>	<b>Total del Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 100.112.804.000</b>	<b>\$ 86.914.652.000</b>