



**Trabajo Final de Grado**

**Tarjeta Naranja**

**Planificación estratégica**

**Licenciatura en Administración**

**Beltramo, Sofía**

**DNI: 39472732**

**ADM05328**

**Tutor: Sofia Rinero**

## Índice

Índice.....	2
Resumen.....	4
Palabras claves.....	4
Abstract.....	4
Introducción.....	5
Análisis de situación.....	7
Macroentorno.....	7
Microentorno.....	12
Análisis interno.....	15
Marco teórico.....	18
Conclusiones diagnosticas.....	20
Plan de implementación.....	22
Objetivo general.....	22
Objetivos específicos.....	23
Planes de acción.....	24
Plan de acción 1.....	24
Plan de acción 2.....	25
Plan de acción 3.....	26
Presupuesto.....	27

Evaluación financiera.....	29
ROI.....	29
VAN Y TIR.....	29
Conclusión de evaluación financiera.....	30
Conclusión final.....	30
Recomendaciones profesionales.....	31
Bibliografía.....	32
Anexo.....	33

## **Resumen**

En el siguiente reporte de caso se podrá ver plasmado el desarrollo de una planificación estratégica para la empresa Tarjeta Naranja S.A. Este tiene como objetivo generar el incremento de la rentabilidad del 18% para fines del año 2024. Para lograrlo se implementará una estrategia corporativa de crecimiento, incorporando un nuevo producto/servicio, la tarjeta de débito. Se llevó adelante un análisis tanto interno como externo de la empresa para así poder detectar fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades. Luego, al no detectar que la empresa contenga debilidades, se concretó el desarrollo de la planificación estratégica que le permite a la empresa estar innovada y adaptada frente a las necesidades de la comunidad en la actualidad. Posteriormente se detalló el plan de implementación para llevar a cabo y la evaluación financiera que corresponde al mismo, el cual concluye con la posibilidad de lograr los objetivos que se plasmaron para fines del 2024.

## **Palabras claves**

Estrategia- Innovación- Adaptación- Tecnología- Necesidades.

## **Abstract**

In the following case report you can see the development of a strategic planning for the company Tarjeta Naranja S.A. This aims to generate the increase in profitability of 18% by the end of 2024. To achieve this, a corporate growth strategy will be implemented, incorporating a new product/service, the debit card. An internal and external analysis of the company was carried out in order to detect strengths, threats, weaknesses and opportunities. Then, by not detecting that the company contains weaknesses, the development of the strategic planning that allows the company to be innovated was concretized. Subsequently, the implementation plan to be carried out and the financial evaluation that corresponds to it were detailed, which concludes with the possibility of achieving the objectives that were set by the end of 2024.

## **Introducción**

En el siguiente reporte, dentro del marco de la universidad Siglo 21 y la carrera de Licenciatura en Administración, se desarrolla un análisis de la empresa Tarjeta Naranja, el cual tiene como objetivo elaborar una planificación estratégica que consiste en incrementar la rentabilidad de la misma, llevando a cabo una estrategia corporativa de crecimiento en desarrollo de producto, buscando generar una ventaja competitiva, manteniendo el posicionamiento en el mercado frente a sus competidores

La historia inicia cuando en 1969 se crea una casa de deporte llamada Salto 96, dos profesores de educación física, David Ruda y Gerardo Asrin fueron los fundadores de la misma, comenzando con la venta de 12 pares de zapatillas y alcanzando a un máximo de 16.000 por mes, más tarde crearon cuentas corrientes y tarjetas de identificación para sus clientes. En el año 1985 tarjeta Naranja llega a ser una tarjeta de crédito, fue creada en la provincia de Córdoba, ubicada en la calle Sucre 152. En el año 1995 Banco Galicia accede como accionista, lo que genera la ampliación de ofertas y beneficios, en 1996 se vende Salto 96 a Dexter y solo se quedan con Tarjeta Naranja, entre 1998 y 2005 se concreta una alianza con visa, Master card y American Express lo que provoca un proceso de crecimiento. En 2002 se incorpora el área de marketing para agrandar su popularidad y encontrarse más cerca de sus clientes. En 2019 gracias a que su negocio digital se encuentra fortalecido logra constituirse en un ecosistema de productos y servicios interconectados.

Actualmente la empresa cuenta con 22 mini unidades de negocio, 20 receptorías, 4 stands y 2 locales para operaciones virtuales, 24 locales MUN, es el formato en el cual

Naranja se establece en localidades de entre 20 y 50 mil habitantes, además tienen alcance con la comunidad por diferentes medios, tales como canales online, líneas directas las 24 horas y redes sociales, por lo que consolidaron su estrategia y lograron una evolución digital. Algunos de los productos y servicios que encontramos son tarjetas, seguros y asistencias, prestamos, Naranja Pos, Tienda Naranja, entre otros. En el año 2019 se inauguraron 8 sucursales del futuro; dicha empresa tiene dos tipos de clientes, las personas que su rango de edad es de entre 35 y 54 años, y por otra parte los comercios, los cuales llegan a ser 4,5 millones de clientes y las tarjetas activas llegan a 9.000.000, se puede decir que tarjeta naranja cuenta con “clientes amigos” ellos son Movistar, Aerolíneas Argentinas, Fibertel, Dexter, entre otros, los cuales llegan a ser 230.000. Para Tarjeta Naranja el cliente se encuentra en el centro de las decisiones y experiencia, es por eso que la consultora WOW Customer Experience reconoció a la misma como primer ranking en experiencia de clientes.

Actualmente la empresa cuenta con 4518 proveedores, los cuales deben acompañar a los criterios económicos y financieros, de responsabilidad social, prevención de riesgos laborales, gestión medioambiental, respeto a los derechos humanos y recursos técnicos que establece la empresa.

Para la empresa el eje son los clientes, es por eso que se anticipan con servicios que solucionan y facilitan la vida de ellos, el compromiso también es con el ambiente, logrando una empresa sustentable.

Los valores que lleva adelante se basan en los pilares de cultura, experiencia del ciclo, eficiencia y crecimiento, es por eso que algunos de ellos son:

- Alegría del trabajo
- Puertas abiertas
- Mejora continua
- Pirámide invertida

A continuación, se plasmarán antecedentes llevados a cabo por empresas, sobre la incorporación del producto a incorporar. Como objetivo están empresas querían lograr una mayor oferta a nivel nacional e internacional.

En el año 2020 la entidad financiera conocida como Reba, con más de 50 años de trayectoria, caracterizada por la generación que genera la expansión, se une a visa y lanza Tarjeta.re visa débito, la cual está disponible de manera virtual o física, dicha tarjeta no cuenta con costo de mantenimiento y es internacional, buscan adaptarse a las nuevas tendencias de economía digital donde ampliar las economías financieras está dentro de sus prioridades. El propósito que tiene es elegir negocios de impacto que motiven, cuentan con más de 800 integrantes y más de 20 empresas y unidades de negocios. (Sentenach, 2020)

Otra alianza es la de PayPal con Mastercard, ambas empresas anunciaron el lanzamiento de PayPal Business Debit Mastercard, ofreciendo a los clientes acceso directo a sus fondos mediante la cuenta de PayPal en las más de 52 millones de ubicaciones donde aceptan Mastercard, esta tarjeta no cuenta con tarifas para transacción o conversión de divisas, pero cada retirada de efectivo tendrá un valor de 2 euros.

“Como industria, debemos hacer que los pequeños negocios puedan acceder a sus fondos disponibles rápido de la forma más sencilla posible, y nuestra expansión de la tarjeta PayPal Business Debit Mastercard hace precisamente eso” (De Geer,2020)

## **Análisis de situación**

### ***Macroentorno***

Pestel, Según Guevara, Pérez y Quint (2014), esta herramienta ofrece un acercamiento unilateral y atemporal a la multipresencialidad de las organizaciones, entendiendo que su objetivo es identificar, en un momento y en un espacio dados, los aspectos que permiten darle forma a una imagen organizacional relativa a ese sistema de referencia temporal y espacial.

### ***Factor político***

El país desde hace ya un año está atravesando por grandes cambios luego del comienzo de la pandemia de COVID-19, donde las duras restricciones prolongadas tomadas por el Presidente Alberto Fernández hacen que su popularidad decaiga, donde algunos de los problemas que surgen son tales como inflación, pobreza y desempleo.

Argentina tiene una deuda con el FMI de US\$45.000 millones la cual afronta vencimientos para este año (2021), en primer momento se establece que en el mes de mayo se podría alcanzar un nuevo acuerdo, ya que el primer pago fuerte se realiza en el mes de septiembre. Luego desde el Gobierno Nacional se dispone cerrar las negociaciones en el mes de octubre, al terminar las elecciones para nuevos legisladores y senadores del Congreso de la Nación, las cuales quieren ser postergadas para el mes de octubre y noviembre, lo cual indica que el acuerdo podrá llevarse a cabo en el año 2022.

Llegar a un acuerdo puede provocar una suba en el apoyo hacia el presidente, y dar una cierta certeza a inversionistas, lo que podría estimular un crecimiento y atraer nuevos inversionistas al país. Con esto se puede lograr apuntalar a la Argentina a un crecimiento sostenido. (Santardetrade,2020)

### *Factor económico*

La actividad económica en Argentina está siendo de las más golpeadas y afectadas desde hace muchos años, la cual se considera volátil, con el impacto de la pandemia de COVID- 19, se dejan expuestas las grandes desigualdades que atraviesa Argentina, esta crisis pone en evidencia una significativa baja en importaciones e importaciones debido a la escasa demanda y disminución en las ventas industriales.

La situación económica en las entidades financieras siguen condicionadas por la evolución de la pandemia, en los mercados de las mismas se observan una serie de cambios mixtos, donde sigue siendo desafiante y se observan diversos riesgos a corto plazo, a esto se le suman factores como la negociación con organismos internacionales, como es el caso del FMI, además se debe atravesar por el proceso de elecciones de este año, si bien los factores nombrados pueden generar un impacto, se espera que siga prevaleciendo la resiliencia en el sector.

### *Factor social*

El desmedido aumento de casos provoca que se tomen duras restricciones nuevamente, es por eso que Daniel Arroyo, ministro de Desarrollo social deja abierta la posibilidad del regreso y aumento del IFE, esta ayuda es de \$10.000 y abarca a 9.000.000 de personas, solo gozan de él habitantes de entre 18 y 65 años que se encuentren en estado de vulnerabilidad, las empresas no están exentas de esta ayuda, las cuales suman un total de 45.000, aquellas que sean consideradas en situación crítica se les dará los \$18.000 que se venía entregando, con un aumento del 50%, esto logra que los ciudadanos sigan aportando a la economía del país, para aquellos que son trabajadores, pero no se encuentran en estado crítico recibirán una ayuda de \$9.000 y el sector de salud \$18.000.

En cuanto a las entidades financieras, tuvieron que adaptarse adoptando medidas como la ampliación de funcionalidades en canales digitales existentes, incentivo a la migración de canales alternativos y el incremento del trabajo remoto. Las empresas trabajan con un 60% de la dotación en todas las áreas, los medios de pago tuvieron suma importancia, un incremento de las alianzas con Fintech y empresas de desarrollo tecnológico (54%), el uso de las tarjetas de débito y crédito fue el principal motor, según el índice Prisma Medios de pago.

### *Factor tecnológico*

La pandemia y el confinamiento fuerza al cambio constante en la forma de relacionarnos y manejarnos en distintos ámbitos de la vida, la generación de nuevas tecnologías y el uso de las mismas son el actor principal en esta crisis mundial, ocasionando para muchos, soluciones tanto a nivel personal, laboral, salud y educación.

La tecnología origina un pilar importante en la vida de muchos seres humanos y empresas, ocasionando una cierta adopción a los hábitos digitales, logrando transformar para cumplir con las nuevas expectativas que van surgiendo en el camino, luego de haber dado más lugar a la misma se puede ver notoriamente que es un factor clave para el futuro. El

teletrabajo y home office es una de las formas adoptadas por las empresas para llevar adelante sus compañías y parece que llega para quedarse.

El brusco cambio en el consumo del uso de internet y el comercio electrónico, genero un pico máximo de aumento de 180% de lo habitual, es por eso que se remarca que se trata de una herramienta de trabajo, estudio y para mantener contacto. (Colombo, 2020)

Las industrias están transformándose digitalmente, un proceso que fue acelerado por la pandemia, lo cual avanza en meses lo que hubiera tardado años, un claro ejemplo es el uso de servicios o compras a través de plataformas de e-commerce, en el servicio financiero impacto todo lo que tiene que ver con medios pagos, llevando a las industrias a multiplicar su volumen de operación.

#### *Factor ecológico*

Desde el inicio del COVID-19 y el confinamiento se puede ver la disminución de contaminación a nivel mundial que se provoca por la actividad humana, esto lleva a re- pensar la forma en que habitamos y manejamos con el medio ambiente, hace desde un tiempo se promulga la importancia del cuidado y compromiso con el medio ambiente, donde se busca lograr un equilibrio en la productividad, cuidado del ambiente y desarrollo que involucra a la sociedad.

La preocupación por el medio ambiente y su cuidado se intensifica en el último tiempo, probando así un aumento en el compromiso empresarial, tratando de frenar el uso inadecuado de diferentes recursos que afectan a la biodiversidad. Las empresas abordan una estrategia de sustentabilidad, donde empresas financieras no están exentas, donde se aborda como pueden trabajar para mejorar sus prácticas a nivel laboral, social y ambiental, acompañando el crecimiento económico y cuidando el negocio de la compañía. (infobae,2019)

#### *Factor legal*

La inestabilidad continua que está sufriendo el país y el mundo lleva al adaptamiento de nuevas normas y medidas que deben estar acatadas por la sociedad, ante los registros epidemiológicos se está generando un aumento en la demanda del sistema sanitario, es por eso que desde el Gobierno nacional se dispone la resolución N° 3/20 que regula el régimen de licencias, en donde todas aquellas personas que son agentes, jurisdicciones y organismos del sector publico deberán priorizar la prestación de servicios mediante el teletrabajo, con el fin de lograr protección a los trabajadores. (Boletín oficial, 2021)

Además de ayudas económicas que establece el gobierno, se pautan medidas en el cual los ciudadanos se encuentran de alguna manera protegidos, la prórroga de prohibición de despidos es una de ellas, publicada a través del decreto 266/2021, la cual sigue vigente hasta la actualidad, esta consiste en la prohibición de despidos sin causa, suspensiones por falta de trabajo o fuerza mayor y duplicación de las indemnizaciones, hasta que no termine la emergencia pública se tendrá que cumplir. (Marcarian, 2021)

### *Conclusión*

Luego de llevar a cabo el análisis del entorno, se puede establecer que a nivel político resulta una incertidumbre y lo va a ser por un transcurso largo de tiempo, , esto conlleva a los problemas ya nombrados anteriormente, por el momento al no llegar a un acuerdo con el FMI deteriora todos los aspectos a nivel país, ya que muchas empresas multinacionales o nacionales deciden cerrar sus puertas en Argentina. Económicamente el consumo ha bajado, se viven momentos difíciles para la sociedad y las industrias, falta de trabajo e inflación están generando indigencia y pobreza. Las ayudas económicas establecidas por el gobierno permiten que la economía por más débil que este, siga funcionando y no quede corrompida. En cuanto a la tecnología, hubo un aumento notable en su consumo, una gran oportunidad para las industrias para regenerarse y adaptarse a los cambios que va imponiendo la sociedad, donde el consumo de tarjetas de crédito y débito tuvieron un papel fundamental y un gran crecimiento en esta pandemia.

El compromiso por el medio ambiente es un factor clave en la actualidad, donde cada vez son más las empresas e industrias que se comprometen con la sustentabilidad del medio, la pandemia llevo a muchos habitantes a tomar conciencia sobre el cuidado del ambiente.

Por ultimo a nivel legal es un punto inestable y cambiante, donde se depende del día a día y la situación que se viva a nivel país, las resoluciones cambian continuamente y las empresas deben adaptarse a ellas, es por eso que se deberá generar planes ante posibles amenazas.

### ***Microentorno***

Cinco fuerzas de Porter, Según Michael E. Porter (1982), esta herramienta constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas en una industria determinada.

#### *Amenaza de nuevos competidores*

El impacto más significativo son las barreras de entrada, donde para ser parte de entidades financieras se establecen reglas y leyes que deben ser cumplidas y respetadas, es por eso que los nuevos competidores les resulta difícil entrar al sector y ponerse en el mismo posicionamiento en el que se encuentran las actuales entidades financieras, además se necesita de un gran capital para llevar adelante una inversión como esta, de gran magnitud. Por eso, se considera que la amenaza de nuevos competidores es baja.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

Los proveedores con los que cuentan las compañías financieras son empresas que suministran los plásticos para la emisión de tarjetas, otro que se detecta son los sistemas tecnológicos para llevar adelante la gestión de datos de los clientes y de soporte de aplicaciones móviles, donde se le brinda al cliente seguridad, rapidez, adaptación e innovación durante el uso de los servicios y productos contratados. Además, se puede considerar proveedor a todos aquellos que forman parte de la entidad financiera, donde al consumir los servicios de la compañía, como es el caso de la tarjeta de crédito, mediante los intereses cobrados, se pueden utilizar para brindar otros servicios como son los préstamos. El poder de negociación de los proveedores se considera bajo, ya que se trata de brindarle en todos los puntos ya establecidos calidad sin importar el valor.

#### *Poder de negociación de los compradores*

Se puede establecer que, en el sector financiero, disponen de dos tipos de clientes, dentro de ellos se encuentran los consumidores y los comercios que contratan a la empresa por los servicios de pagos.

Con respecto a los consumidores, el poder de negociación es muy baja, escasa, ya que desde la empresa existe un contrato preestablecido con cláusulas, donde al contratar el servicio se deberá estar de acuerdo con lo adherido en el mismo.

En cuanto a los comercios, el poder de negociación aumenta un poco más, dependiendo del tamaño de los comercios la negociación va a ser más elevada, donde las grandes compañías negocian las tasas de interés, buscando mejores opciones con respecto a otras empresas financieras, con el fin de brindarles a sus clientes mejores opciones.

#### *Amenaza de productos o servicios sustitutos*

El adaptamiento frente a la pandemia y el manejo de plata en forma física fue cambiando, la sociedad incorpora a su vida diaria diferentes usos o plataformas para evitar el contacto y contagio con la comunidad, es por eso que cada vez se incorporan

más variedad de medios de pagos electrónicos, como es el caso de las billeteras electrónicas, transferencias, QR, DEBIN, tarjetas de débito. Por lo establecido anteriormente se puede ver que la amenaza de productos o servicios sustitutos y el avance continuo de la tecnología es alta.

#### *Rivalidad entre competidores de la industria*

El nivel de rivalidad que se encuentra en el mercado financiero resulta alto, los cuales resultan ser otras entidades financieras, generando una gran competencia entre los mismos, los productos o servicios que brinda estas entidades son muy parecidos, es por eso que tratan de diferenciarse a través de precios y beneficios preestablecidos, muchos ejecutan una reingeniería para lograr planes superadores para el cliente, generando un escenario de alta competitividad, en el que las cuotas y costo financiero puede llegar a ser diferencial, donde con muchas se paga un porcentaje más elevado de financiación que en otras.

#### *Conclusión*

De acuerdo a lo establecido en este análisis de cinco fuerzas de porter, se puede concluir que al haber barreras de entrada es difícil el ingreso de nuevas amenazas, es por eso que se deberán generar acciones para mantenerse posicionado y a la par de la competencia, en cuanto a la negociación con los proveedores es baja y sin margen de negociación, ya que como compañía se busca brindarle a los clientes, junto al producto/servicio contratado, buena calidad en los mismos, es por eso que una vez elegido el proveedor y estar conforme con lo que brinda resulta difícil la sustitución del mismo.

En cuanto a los compradores se debe poner el foco en la negociación con los comercios, ya que otras elecciones en el ámbito financiero y si disponen de mejores opciones, se corre el riesgo de ser sustituidos.

Con respecto a la amenaza de nuevos factores y productos sustitutos es alto, frente a la crisis mundial y las restricciones, la sociedad evita salir de sus hogares y también así el uso de billetes para eludir el virus, buscando opciones como las tarjetas de débito y crédito, donde su uso en este último año resultó notable.

La rivalidad en el ámbito financiero es alto, es por esto que se debe mantener adaptado e innovado continuamente, logrando mantenerse en el mercado.

### **Análisis interno**

Cadena de valor, Según Arce (2008), tiene como objetivo maximizar la creación de valor mientras se minimizan los costos, como instrumento de decisión, proporciona información al categorizar las actividades que producen valor añadido en una organización e identificar las actividades que le generan una ventaja competitiva sustentable.

#### *Actividades primarias*

- **Logística interna:** encontramos dos tipos de encargados al consumidor, los que se encuentran en canales online, son personas que se encargan de atención al cliente, donde cargan los datos en el sistema de la empresa, dando una respuesta ante la inquietud del cliente o brindando atención de la que fuese, por otro lado, encontramos el personal que se encuentra en las casas de Tarjeta Naranja y se encarga de atender al público de forma personal. Esta cartera de opciones que brinda la empresa los favorece ya que el cliente elige el método de atención con el que siente que le resulta factible.
- **Operaciones:** Tarjeta Naranja cuenta con cobertura de emergencia las 24 hs. en todas sus sucursales, tanto para clientes como para colaboradores, también al estar pasando por situación de alerta sanitaria, el servicio de limpieza y mantenimiento resulta indispensable. Además opera

con gerencia de compliance, nace por la necesidad para relacionarse con los públicos de interés, ante delitos vinculados a la corrupción.

- **Logística externa:** luego de solicitar el producto o servicio, Naranja se encarga de que este llegue a las manos del cliente, la empresa gestiona y prevee cualquier riesgo que pueda llegar a ocurrir, es por eso que disponen de áreas financiero, crediticio, operacional, reputacional, marco regulatorio y protección de datos, donde sus clientes no solo gozan de sus productos, sino que se encuentran protegidos.

- **Marketing:** es un punto que se vio favorecido en la actualidad ya que desde un principio llevaba adelante su manejo de forma informal, donde no se seguía un cierto lineamiento, actualmente el avocamiento hacia los clientes y las fuertes campañas publicitarias que tienen como necesidad publicitar sus productos y servicios, logra conducir hacia un procedimiento formal, uniforme y ordenado en todas las áreas, logrando un crecimiento en el negocio digital, en donde se garantiza el cumplimiento de la política de la misma. Tarjeta Naranja utiliza herramientas de cross- selling que permitió lograr el aumento de ventas de productos como HBO GO, préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales.

- **Servicio:** El postventa es un punto favorable de Tarjeta naranja que se identifica por estar cerca, escuchar y estar disponible en las necesidades de su cliente, es por eso que a través de la aplicación NPS se mide cuan satisfecho se encuentra el cliente con su producto o servicio, además dispone de canales online como el (0800), Naranja online, Casas Naranja y la app de la empresa. Tener un buen manejo del mismo es sumamente importante ya que puede aumentar las ventas, su imagen y proyección, además es el encargado de buscar las necesidades que tenga el cliente y satisfacerlas.

#### *Actividades secundarias*

- **Infraestructura:** la empresa cuenta con el creador y presidente David Ruda, un CEO, vicepresidente, director general, también con dirección

comercial, de operaciones y de sistemas, dos gerencias, una de impuestos y legales y otra de seguridad de la información, por último encontramos una jefatura de auditoría, el directorio de esta empresa cumple en su totalidad con el compromiso que le corresponde, mantener ordenada, capacitada, a la empresa en compromiso con la sustentabilidad, mostrando con claridad sus objetivos, pensando siempre en el futuro basándose en la ética, crecimiento, eficiencia y el cliente. Cuentan con 8 filiales del futuro y 12 extendieron el plan de incorporación de terminales de auto consulta, además se expandieron por otras provincias y se llevó adelante la remodelación de una sucursal.

- Recursos humanos: Tarjeta Naranja posee un gran número de colaboradores en todas las sucursales naranjas, donde están divididos en tribus, son equipos interdisciplinarios que se encargan de un producto, trabajan a través de rutinas, estas tribus son ayudados por colaboradores, los cuales también llamados Coes, con expertise funcional y encargados por velar el desarrollo de las mejores prácticas, desde la empresa se trata de acompañar y hacer sentir libres a los colaboradores, generando un ámbito de trabajo donde lo primordial es la calidez y comodidad, la importancia es el avance en compañía, ayudando a la superación y potencialidad de talentos tanto personal como empresarial, sin distinción alguna.

- Tecnología: La empresa cuenta con un alto manejo de tecnologías, desde sus servicios y productos hasta sus estructuras edilicias y sistemas de software, el continuo avance y actualidad de estos es lo que hoy los posiciona en el mercado y los pone a la par de la competencia. Para ser parte de la comunidad de Tarjeta Naranja o comprar algunos de sus servicios basta solo con hacerlo vía telefónica, online o en alguna de sus sucursales también llamadas casas naranjas, donde con solo completar un formulario con los datos y aceptar las condiciones de contratación del mismo se puede llevar a cabo la operación, luego la empresa se encarga de que éste llegue al cliente. En 2019 adaptaron una estrategia con avances como, digitalización de viajes a clientes, marketing digital, análisis avanzado en datos, organización ágil y flexible, sucursales del futuro y naranja x.

- Compras: Se encuentran dos tipos de proveedores, los cuales están divididos en proveedores de producción, los cuales ofrecen servicios e insumos para el core de la compañía y los proveedores locales, comercialización de productos triple impacto y generación de negocios inclusivos.

### *Conclusión*

Tarjeta naranja se considera una empresa que esta por y para su cliente, cerca y satisfaciendo las necesidades que le urgen, brindando opciones de atención por distintas vías. A nivel estructural poseen de grandes tecnologías, que a su vez deberán ser reforzadas ya que en el último tiempo pasaron por un hackeo en la página, a su vez el área de marketing deberá mantenerse e ir renovando continuamente su contenido para atraer nuevos clientes y mantener los actuales, ya que la situación a nivel país tanto como el consumo va a decaer frente a las restricciones establecidas por el gobierno nacional.

## **Marco teórico**

En el siguiente Marco teórico de este Reporte de Caso, se desarrollarán contenidos, en primer lugar, se plasmará la herramienta “Planificación Estratégica”, siguiéndole de la estrategia que se pondrá en práctica, “Estrategia Corporativa”, y por último la táctica a ejecutar de “desarrollo de producto”, las mismas se compondrán en base a autores:

Para dar comienzo, la planificación estratégica es un proceso reflexivo y sistemático para determinar una dirección y un curso de acciones para lograr un futuro deseable. La planificación estratégica delinea un estado futuro deseado y una dirección clara y prioridades en forma de un conjunto escrito de metas, objetivos, acciones y resultados para lograr ese futuro. Para darle un cierre, el plan estratégico debe enfocar la atención de las personas y guiar la asignación de recursos en la organización. (Weston, 2020)

Las organizaciones constantemente están en búsqueda de ser exitosas, es por esto que es necesario fijar objetivos que se puedan alcanzar; “la planificación estratégica dinámica

podría ayudar a mejorar la capacidad de una empresa para integrar, construir, y reconfigurar competencias internas y externas para abordar rápidamente ambientes cambiantes” (Ojha, Patel, & Sridharan, 2020)

Cuando hablamos de Planificación estratégica, dentro de la misma encontramos diferentes estrategias que pueden ser llevadas a cabo según el objetivo que se tenga en mente, dentro de las mismas se detecta la estrategia de crecimiento, la cual trata de procesos que logran que una empresa mejore e impulse a la organización a alcanzar los objetivos o hitos de éxitos planificados con anterioridad. Esta estrategia dispone de aspectos positivos como es el caso del posicionamiento, construcción de marca, logro de metas, proyección y beneficios económicos.

Según Bueno y Cañibano (1975) afirman que el crecimiento se puede concretar de esta forma:

- Crecimiento cero o de mantenimiento de la posición competitiva en donde el desarrollo es controlado y realizado para obtener un tamaño eficiente. Las empresas que persiguen este crecimiento quieren minimizar riesgos y sobrevivir en el mercado.
- Crecimiento interno, el cual se basa en realizar nuevas inversiones desarrollando nuevos productos y mercados, y aumentando su capacidad productiva.
- Crecimiento externo, se basa en el control de empresas en funcionamiento mediante la asociación o la adquisición de todo o parte de su patrimonio por medio de las acciones u otros títulos valores que formen parte de su capital social. Este tipo de crecimiento adquiere las capacidades de producción ya existentes, por lo que desde un punto de vista macroeconómico no es una inversión real ni un nuevo crecimiento, sino que cambia el control de la empresa.

Cuando en el crecimiento interno se habla de desarrollo de nuevos productos supone mejorar los actuales productos o servicios o desarrollar nuevos productos o servicios para aumentar los ingresos de la empresa vendiendo más productos a un mismo mercado (Weinberger, 2009)

Kotler (2012), propone en su metodología, el proceso de decisión en el desarrollo de un nuevo producto para estrategias de crecimiento intensiva de desarrollo de producto. Todo producto que se desarrolla contiene las siguientes etapas o fases de desarrollo: generación de la idea, análisis de la idea, desarrollo y prueba del concepto, desarrollo de la estrategia de marketing, análisis del negocio, desarrollo del producto, prueba de mercado y comercialización. Con estas etapas se busca seleccionar y elegir bien el producto que se desea lanzar al mercado actual en el que la empresa opera. En cada etapa la empresa tiene que decidir si abandona la idea o sigue adelante.

Con lo plasmado anteriormente se puede concluir que en la actualidad es primordial adaptarse adecuadamente a los cambios que van surgiendo, valiéndose de la anticipación y capacidad de generar e impulsar ideas, tratando que la empresa subsista con éxito, para eso es importante la innovación de productos/ servicios ya que será posible sobrevivir en los mercados actuales.

## **Diagnóstico y discusión**

La incorporación e implementación de nuevos métodos, como las nuevas tecnologías, productos y servicios, son un factor clave que las compañías deben tener en cuenta frente a situaciones a nivel mundial, como es el caso de la pandemia, donde la incorporación de las mismas en empresas, logra un favorecimiento, generando competitividad y posicionamiento en el mercado.

En cuanto a la empresa del siguiente reporte de caso, se detecta que la misma contiene en su mayoría fortalezas, pero luego de llevar a cabo un análisis de situación, se dispone que se debe realizar una inclusión de un nuevo producto/ servicio, el cual se adapte a las necesidades actuales de la sociedad, al carecer de debilidades se busca una estrategia que sea adecuada, permitiendo el crecimiento y logrando una ventaja competitiva, en caso contrario, la empresa pierde una oportunidad y se encontrara en desventaja frente a la competencia.

Para llevar adelante con éxito la propuesta, se deberán aprovechar las fortalezas de la empresa y las oportunidades que se presenten y detecten en el mercado. Tarjeta Naranja es una compañía de muchos años de prestigio, bien posicionada en el mercado financiero,

además dispone de una amplia cartera de clientes y proveedores ya establecidos, los cuales ayudarían en la propuesta ya establecida.

Al ser una compañía reconocida, da la posibilidad de un gran crecimiento y demanda por parte de la sociedad y las empresas, logrando así fortalecerse y crecer tanto a nivel nacional como empresarial.

Para culminar, se detecta una oportunidad que no se debe pasar por alto, ya que se considera beneficiosa, la cual busca y logra adaptarse a la sociedad y situación por la cual se atraviesa, donde se tiene que investigar y con respecto a los resultados, plasmarlos y ajustarse a los nuevos hábitos, métodos y manejos que la comunidad incorpore en su vida cotidiana, como es el caso de la disminución del uso del efectivo y mayor uso de tarjetas de débito, para evitar el contacto y así propagar el contagio. Otro factor que no debe ser olvidado es examinar con claridad la situación económica, política y social a nivel nacional, los cuales se encuentran en deterioro, para que los mismos no afecten y no influya en la competitividad de la empresa.

Frente a lo que se establece se considera que llevar adelante una estrategia corporativa de crecimiento resulta factible, donde se incorporara un nuevo producto/ servicio (tarjeta de débito) que resultara beneficioso para la compañía de Tarjeta Naranja, aportándole innovación y amoldamiento, logrando una cierta diferenciación frente a los competidores, permitiendo generar más y mejores vínculos con los clientes.

## **Propuesta**

En dicho plan de implementación, se plasmará el objetivo general y los objetivos específicos, luego de estos, las tácticas de acción llevadas a cabo para llegar a la propuesta analizada y reflejada en el mismo reporte de caso.

Antes de realizar lo anteriormente establecido, se debe plantear la misión y visión que dispone en la actualidad la empresa, luego decretar si se asemeja a lo establecido en el mismo trabajo, caso contrario se deberá elegir otras estrategias para llevar adelante.

Misión: “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” (Canvas, 2021)

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” (Canvas,2021)

Ya establecido la misión y visión de la empresa, se puede llegar a la conclusión que los mismos son acordes a la propuesta planteada en este reporte de caso, por ende, no hay necesidad de llevar adelante una modificación.

*Objetivo General:*

- Lograr obtener para Diciembre de 2024 a una rentabilidad del 6%, tomando como base, la información del ejercicio del año 2020, logrando así, la implementación de la estratégica corporativa plasmada mediante el desarrollo de un nuevo producto, la tarjeta de débito.

Justificación: A través de la información recabada sobre el estado financiero de Tarjeta Naranja SA, establece que a Diciembre de 2020, el ROE (rendimiento sobre el patrimonio) es del 14,66%, además el mismo año el ROA fue del 2,2% y el patrimonio neto del 15,1%. Se quiere lograr con la incorporación del nuevo producto/servicio, innovación y adaptación de productos de Tarjeta Naranja, aumentando la rentabilidad de la compañía.

*Objetivos específicos:*

- Para principio del 2022 poner en marcha un plan de marketing para mostrar a los usuarios la tarjeta de débito, capturando la atención del 50% de todos aquellos que se encuentran en el mercado interesados por el mismo.

Justificación: Para llevar adelante un proyecto y que sea conocido por la población es necesario un plan de publicidad. Luego de la pandemia el uso digital se incrementó, es por

eso que se considera factible llegar a los mismos a través de estos, donde se puedan ir captando nuevos clientes para el uso de tarjetas de débito. Actualmente, en la Argentina se encuentran activas la cantidad de 22.682.882, a través de este dato y con la experiencia y reconocimiento que dispone Tarjeta Naranja, se quiere atraer al menos el 50% de esta cantidad.

- Incrementar un 5% de alianzas con empresas para mayores beneficios y descuentos para aquellos que forman parte de la comunidad de Naranja, llevándolo adelante para principios del 2023.

Justificación: Tarjeta Naranja dispone de años de trayectoria y en el mercado se mantiene posicionado frente a la competencia, el uso de tarjetas de débito ya fue adquirido por otras entidades financieras brindando el mismo como servicio, el generar alianzas con grandes entidades atrae la atención de consumidores, donde los mismos decidirán y optarán por elegir a la compañía si la misma le brinda diferentes tipos de beneficios.

- Lograr incrementar un 10% el número de usuarios que dispone la compañía, para fines del 2024.

Justificación: Tarjeta Naranja brinda a sus usuarios variedad de productos y servicios, por esto se vio la oportunidad de llevar adelante la innovación y adaptación, logrando darles una solución a los clientes, atrayendo los actuales y apuntando a nuevos. En el periodo del 2020, según datos del Índice Prisma medios de pago, se incrementó un 33% interanual el uso de tarjetas de débito, las mismas fueron una de las grandes ganadoras de la pandemia, donde están ganándole al efectivo, esto se debe a cambios de hábitos de consumo y por inclusión financiera digital.

### *Planes de acción*

Posteriormente se plasmarán los planes de acción que fueron nombrados en los objetivos específicos, los mismos serán a través de cuadros donde se detalla actividades específicas, fechas de inicio y fin, área responsable y recursos económicos.

#### *Plan de acción 1*

- Para principio del 2022 poner en marcha un plan de marketing para mostrar a los usuarios la tarjeta de débito, capturando la atención del 50% de todos aquellos que se encuentran en el mercado interesados por el mismo.

	INICIO	FIN	MATERIALES	HUMANOS	PRESUPUESTO
Identificar al público interesado	ene-22	mar-22	OFICINAS/PC	RESPONSABLE DEL PROYECTO	SALARIO MENSUAL ENCARGADO DEL PROYECTO
Diseñar lo que se quiere comunicar	abr-22	may-22	OFICINAS/PC	RESPONSABLE DEL PROYECTO	SALARIO MENSUAL ENCARGADO DEL PROYECTO \$101.239
Elegir los medios de comunicación	may-22	jul-22	OFICINAS/PC	RESPONSABLE DEL PROYECTO/AREA COMERCIAL	SALARIO MENSUAL ENCARGADO DEL PROYECTO
Comunicarse con los medios elegidos	jul-22	jul-22	OFICINAS/PC/ TELEFONO	RESPONSABLE DEL PROYECTO	SALARIO MENSUAL ENCARGADO DEL PROYECTO
Desarrollo de lo que se quiere comunicar para enviárselo a los medios	ago-22	oct-22	OFICINAS/PC	RESPONSABLE DEL PROYECTO	SALARIO MENSUAL ENCARGADO DEL PROYECTO/ PUBLICIDAD 108.000
Medición de lo logrado con la comunicación	nov-22	dic-22	OFICINAS/PC	RESPONSABLE DEL PROYECTO	SALARIO MENSUAL ENCARGADO DEL PROYECTO

#### *Plan de acción 2*

- Incrementar un 5% de alianzas con empresas, asociadas a Tarjeta Naranja, llevándolo adelante para principios del 2023.

	INICIO	FIN	MATERIALES	HUMANOS	PRESUPUESTO
Busqueda de posibles empresas alianzas	feb-23	abr-23		RESPONSABLE DEL PROYECTO	SALARIO MENSUAL ENCARGADO DEL PROYECTO
Llevar a cabo analisis de ventajas y desventajas de aliados	may-23	jul-23		RESPONSABLE DEL PROYECTO	SALARIO MENSUAL ENCARGADO DEL PROYECTO \$
Eleccion definitiva de los aliados	ago-23	ago-23		RESPONSABLE DEL PROYECTO	SALARIO MENSUAL ENCARGADO DEL PROYECTO
Formalizar con alianzas y establecer pautas	sep-23	oct-23	OFICINAS/PC	RESPONSABLE DEL PROYECTO/AREA LEGAL	SALARIO MENSUAL ENCARGADO DEL PROYECTO
Cierre de contratos y negociaciones	nov-23	dic-23	SALA DE REUNIONES/PC	RESPONSABLE DEL PROYECTO	SALARIO MENSUAL ENCARGADO DEL PROYECTO

### *Plan de acción 3*

•Poner en marcha el plan estratégico de la incorporación del producto, logrando incrementar un 10% el número de usuarios que dispone la compañía, para fines del 2024

	INICIO	FIN	MATERIALES	HUMANOS	PRESUPUESTO
Analizar a la competencia para no cometer los mismos errores	ene-24	mar-24	OFICINAS/PC	RESPONSABLE DEL PROYECTO	SALARIO MENSUAL ENCARGADO DEL PROYECTO
Elaborar las expectativas a las cuales se quiere llegar	abr-24	abr-24	OFICINAS/PC	RESPONSABLE DEL PROYECTO	SALARIO MENSUAL ENCARGADO DEL PROYECTO \$
Diseñar modo de uso y del producto	may-24	jul-24	OFICINAS/PC	RESPONSABLE DEL PROYECTO	SALARIO MENSUAL ENCARGADO DEL PROYECTO
Evaluacion del producto	jul-24	ago-24	OFICINAS/PC	RESPONSABLE DEL PROYECTO/AREA LEGAL	SALARIO MENSUAL ENCARGADO DEL PROYECTO
Modificaciones pre-lanzamiento	sep-24	nov-24	OFICINAS/PC	RESPONSABLE DEL PROYECTO	SALARIO MENSUAL ENCARGADO DEL PROYECTO
Lanzamiento	dic-24	dic-24	OFICINAS/PC	RESPONSABLE DEL PROYECTO	SALARIO MENSUAL ENCARGADO DEL PROYECTO

Para el desarrollo total de la propuesta se dispondrá de un encargado del proyecto, profesional en su área y que sea apto para que sea logrado con éxito la misma, para el mismo se dispone que para los encargados de proyectos en el año 2021, el sueldo de estos es de \$101.239 mensualmente, lo que a nivel anual corresponde un valor de \$1.214.868. Además, también para llevar la publicidad audiovisual adelante se dispondrá un monto de \$108.000, a continuación, se establecerá mediante un cuadro el monto total para llevar adelante el proyecto ya denominado anteriormente.

### **Presupuesto final de Tarjeta Naranja**

DESCRIPCION	UNIDAD	PRECIO
PLAN DE ACCION 1	1	\$1.322.868
PLAN DE ACCION 2	1	\$1.214.868
PLAN DE ACCION 3	1	\$1.214.868
TOTAL		\$3.752.604

### *Diagrama de Gantt*

A través de esta herramienta grafica se expondrá el tiempo previsto para llevar a cabo las diferentes actividades.



## AÑO 2024

	INICIO	FIN	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	septiembre	octubre	noviembre	diciembre
Analizar a la competencia para no cometer los mismos errores	ene-24	mar-24												
Elaborar las expectativas a las cuales se quiere llegar	abr-24	abr-24												
Diseñar modo de uso y el producto	may-24	jul-24												
Evaluación del producto	jul-24	ago-24												
Modificaciones pre-lanzamiento	sep-24	nov-24												
Lanzamiento	dic-24	dic-24												

**ROI**

El retorno de la inversión es un indicador que permite evaluar la rentabilidad de una inversión en base al capital destinado y al beneficio obtenido.

En el siguiente reporte de caso, a través de la estrategia planteada, para llevarla adelante se deberá invertir un total de \$3.752.604.

Para llevar adelante esto, se deberá analizar las utilidades de la empresa del último año (2020).

En lo establecido en el objetivo general, se busca lograr una utilidad del 18% más para fines del año 2024.

ROI	
Beneficios	\$ 27.556.653,32
Costos	\$ 3.752.604,00
	634%

## VAN Y TIR

VAN Y TIR			
Inversion a realizar		-\$	3.752.604,00
Flujo del periodo 1		\$	5.073.347,50
Flujo del periodo 2		\$	6.293.555,78
Flujo del periodo 3		\$	8.795.918,57
Flujo del periodo 4		\$	10.713.035,12
VAN			\$ 6.905.283,64
TIR			155%

### Conclusión de evaluación financiera

Como se ve en las ilustraciones plasmadas anteriormente, el flujo de fondos arroja una VAN de \$6.905.283,64 y una TIR del 155%, esto indica que el proyecto va a resultar viable. A demás se realizó el ROI, el cual dio como resultado del 634%, lo que quiere decir que por cada peso invertido se obtendrán \$6,34.

Con esto se concluye que la empresa Tarjeta Naranja S.A se encuentra en condiciones de realizar lo establecido en este reporte de caso y lograr con eficiencia los objetivos plasmados.

## **Conclusión final**

Llevar adelante este proyecto no solo que beneficiara económicamente a la empresa Tarjeta Naranja S.A a largo plazo, sino que también se le brindara y ampliará la cartera de servicios para la comunidad que lo consume, logrando un incremento en su rentabilidad y valor.

Luego de llevar a cabo un análisis de entorno en el cual se encuentra la empresa, se concluye que la incorporación de un nuevo producto/servicio, beneficiara a la compañía, el cual logra pensar y adaptarse a las necesidades que la comunidad dispone en la actualidad. Si bien se encuentran empresas financieras que brindan el mismo servicio, Tarjeta Naranja S.A dispone de años de trayectoria, es por eso que la comunidad se verá atraída por esta nueva incorporación, logrando en la compañía nuevos clientes, utilidades y dinero.

## **Recomendaciones profesionales**

Las nuevas tecnologías junto con el sector financiero en la actualidad fueron en crecimiento de la mano, para lograr un mayor éxito de la propuesta se recomienda tener en cuenta la importancia de la educación financiera, creando programas en donde se puedan documentar que, a mayor educación financiera, el ahorro es mayor, se toman mejores decisiones de inversión y el uso racional del mismo, logrando tener una gestión eficiente en el presente y en el futuro.

## Bibliografía

- Javier Avila, 2020- Proyecciones de la pobreza infantil en Argentina. Recuperado de:  
<https://onaf.uda.edu.ar/proyecciones-de-la-pobreza-infantil-en-argentina/>
- Luis Miguel Manene 2013. Recuperado de  
<http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>
- Luis Carlos Palacio- Direccion estratégica- segunda edición  
<https://www.ecoeediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Direcci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-2da-Edici%C3%B3n-1.pdf>
- Fuente BCRA en base a CAFCI  
<http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/IEF0121.asp>
- [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13149/JohnJairo\\_Gutierrez\\_JoseBernardo\\_Restrepo\\_2017.pdf;jsessionid=A00BA44956585547E55CF1BC5135518C?sequence=2](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/13149/JohnJairo_Gutierrez_JoseBernardo_Restrepo_2017.pdf;jsessionid=A00BA44956585547E55CF1BC5135518C?sequence=2)
- <https://economipedia.com/definiciones/las-5-fuerzas-de-porter.html>
- <https://www.bizneo.com/blog/crecimiento-empresarial/>
- [https://www.researchgate.net/publication/326815962\\_La\\_estrategia\\_de\\_crecimiento\\_intensivo\\_de\\_desarrollo\\_de\\_productos\\_conceptos\\_uso\\_y\\_aplicacion](https://www.researchgate.net/publication/326815962_La_estrategia_de_crecimiento_intensivo_de_desarrollo_de_productos_conceptos_uso_y_aplicacion)
- <https://economipedia.com/definiciones/debilidades-de-una-empresa.html>
- <https://www.perfil.com/noticias/economia/aumento-un-33-el-uso-de-tarjetas-de-debito-las-grandes-ganadoras-de-la-pandemia.phtml>
- [http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades\\_financieras\\_informacion\\_estructura.asp?bco=AAA10&tipo=2&Tit=2](http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_informacion_estructura.asp?bco=AAA10&tipo=2&Tit=2)
- [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/gerente-de-proyectos-sueldo-SRCH\\_KO0,20.htm#:~:text=El%20sueldo%20m%C3%A1s%20bajo%20de,es%20de%20%24%20101.239%20por%20mes.](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/gerente-de-proyectos-sueldo-SRCH_KO0,20.htm#:~:text=El%20sueldo%20m%C3%A1s%20bajo%20de,es%20de%20%24%20101.239%20por%20mes.)
- <https://www.newsdigitales.com/espectaculos/publicidad-tv-argentina/>

## Anexo

ACTIVO	Nota	31.12.2020	31.12.2019	01.01.2019	PASIVO	Nota	31.12.2020	31.12.2019	01.01.2019
		En miles de pesos					En miles de pesos		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					<b>PASIVO CORRIENTE</b>				
Efectivo y equivalentes de efectivo	19	2.695.572	9.897.559	10.472.827	Cuentas por pagar	26	54.714.136	42.949.727	47.834.950
Inversiones	20	-	1.801.830	113.107	Deudas bancarias y financieras	27	13.603.298	13.772.621	17.847.047
Créditos por servicios prestados	21	87.403.751	64.821.933	86.603.357	Remuneraciones y cargas sociales	28	1.523.672	1.130.511	1.661.579
Otros créditos	22	382.603	368.483	555.151	Cargas fiscales	29	1.883.170	1.620.779	2.062.133
					Otros pasivos	30	145.157	16.539	60.940
					Provisión impuesto a las ganancias	18	1.189.775	1.268.086	79.869
<b>Total del Activo Corriente</b>		<b>90.481.926</b>	<b>76.889.814</b>	<b>97.744.442</b>	<b>Total del Pasivo Corriente</b>		<b>73.059.208</b>	<b>60.758.263</b>	<b>69.546.518</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>					<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>				
Créditos por servicios prestados	21	499.806	564.157	2.545.270	Deudas bancarias y financieras	27	3.044.289	4.616.480	17.994.492
Otros créditos	22	7.706	10.543	13.243	Otros pasivos	30	12.014	10.003	21.156
Activo por impuesto diferido	18	3.033.373	3.061.806	1.853.612	Previsiones	31	145.058	147.521	136.123
Inversiones en asociadas y otras sociedades	23	7.246	17.583	4.436					
Activos fijos	24	4.808.111	4.619.525	3.780.529					
Activos intangibles	25	1.274.636	1.751.224	1.281.666					
<b>Total del Activo No Corriente</b>		<b>9.630.878</b>	<b>10.024.838</b>	<b>9.478.756</b>	<b>Total del Pasivo No Corriente</b>		<b>3.201.361</b>	<b>4.774.004</b>	<b>18.151.771</b>
					<b>Total del Pasivo</b>		<b>76.260.569</b>	<b>65.532.267</b>	<b>87.698.289</b>
					<b>PATRIMONIO</b>		<b>23.852.235</b>	<b>21.382.385</b>	<b>19.524.909</b>
<b>Total del Activo</b>		<b>100.112.804</b>	<b>86.914.652</b>	<b>107.223.198</b>	<b>Total del Pasivo y Patrimonio</b>		<b>100.112.804</b>	<b>86.914.652</b>	<b>107.223.198</b>

Las notas que se acompañan forman parte de los presentes estados financieros.

### Flujo de fondos proyectado.

A continuación, se plasma el flujo de fondos que fue proyectado en Excel, con las variables más importantes.

CASH FLOW PROYECTADO- Tarjeta Naranja S.A				
	2021	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>				
Total de ingresos operativos	\$ 67.522.546,16	\$ 95.206.790,09	\$ 127.577.098,71	\$ 153.092.518,46
Plan de accion 1				
Plan de accion 2				
Plan de accion 3				\$ 27.556.653,32
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>				
<b>EGRESOS</b>				
Costo de ventas	\$ 12.562.426,48	\$ 17.713.021,34	\$ 23.735.448,59	\$ 28.482.538,31
Gastos de personal	\$ 11.375.533,08	\$ 16.039.501,64	\$ 21.492.932,20	\$ 25.791.518,64
Impuestos y tasas	\$ 7.784.819,24	\$ 10.976.535,13	\$ 14.708.637,47	\$ 17.650.364,97
Gastos de publicidad	\$ 899.613,56	\$ 1.268.455,12	\$ 1.699.729,86	\$ 2.039.675,83
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	\$ 2.677.667,80	\$ 3.775.511,60	\$ 5.059.185,54	\$ 6.071.022,65
Otros egresos operativos	\$ 10.178.628,96	\$ 14.351.866,83	\$ 19.231.501,56	\$ 23.077.801,87
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	\$ 39.061,64	\$ 55.076,91	\$ 73.803,06	\$ 88.563,68
Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda	\$ 7.624.051,28	\$ 10.749.912,30	\$ 14.404.882,49	\$ 17.285.858,99
Cargos por incobrabilidad	\$ 6.575.594,12	\$ 9.271.587,71	\$ 12.423.927,53	\$ 14.908.713,04
Plan de accion 1		\$ 1.322.868		
Plan de accion 2			\$ 1.214.868	
Plan de accion 3				\$ 1.214.868
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	\$ 59.717.396,16	\$ 85.524.396,59	\$ 114.044.316,30	\$ 136.610.925,97
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$ 7.805.150,00	\$ 9.682.393,50	\$ 13.532.182,41	\$ 16.481.592,49
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	\$ 2.731.802,50	\$ 3.388.837,73	\$ 4.736.263,84	\$ 5.768.557,37
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCION</b>	\$ 5.073.347,50	\$ 6.293.555,78	\$ 8.795.918,57	\$ 10.713.035,12

PREMISAS GENERALES:
1. El ingreso y los costos incluyen IVA
2. Se toma como referencia el estado financiero del año 2020
3. Los datos se expresan en miles de pesos
4. La inflación del año 2024 no se encuentra en el REM por lo que se puso un estimativo

OBJETIVO GENERAL: Lograr para el año 2024 una rentabilidad del 18%.
PLAN DE ACCION 1: Capturar un 50% la atención de usuarios para principios del año 2022.
PLAN DE ACCION 2: Para principios de 2023 incrementar un 5% en alianzas con empresas.
PLAN DE ACCION 3: Incrementar un 10% la cantidad de usuarios que dispone la compañía para 2024.

DATOS EEFF 2020	
Ingresos 2020	\$45.623.342
Costo de ventas 2020	\$8.488.126
Gastos de personal	\$7.686.171
Impuestos y tasas	\$5.260.013
Gastos de publicidad	\$607.847
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	\$1.809.235
Otros egresos operativos	\$6.877.452
Cargos por incobrabilidad	\$4.442.969
Resultado de inversiones asociadas y otras sociedades	\$26.393
Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda	\$5.151.386

Inflación (REM)	2021		2022		2023		2024	
	48,3%	1,48	41%	1,41	34%	1,34	20%	1,20

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	36%

