

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Reporte de Caso

Carrera: Lic. en Administración.

Tarjeta Naranja

Planificación Estratégica

Autora: Pena, Celina María

Legajo: ADM05155

Tutor: Rinero, Sofía

Córdoba, julio 2021

Resumen

En el presente trabajo se realiza una propuesta para la empresa Naranja basada en el desarrollo de una estrategia de internacionalización a Uruguay. En la actualidad, Naranja es una empresa que ha logrado posicionarse en el sector financiero, habiendo establecido estrategias claves para lograr destacarse también en el segmento digital. Es en base a esto, y considerando que sus esfuerzos actuales están dirigidos a asegurar y ampliar el mercado nacional, es que se propone exportar la marca e internacionalizar a Uruguay.

Por el tipo de cultura que posee Naranja, su nivel de procedimentación, el Know-How, como su gran experiencia y fuerza en Marketing, la convierte en una candidata perfecta para la extrapolación del modelo de negocios hacia otros países latinoamericanos. Es por esto que en la planificación propuesta se desarrollan las acciones necesarias para posicionar la empresa en el mercado de Montevideo, aprovechando las falencias de las empresas locales y la necesidad que tiene el público de tener prestadores de servicios financieros con alcance internacional.

Como resultado, se estima que, en un periodo no superior a dos años, Naranja se encontrará posicionada, en pleno crecimiento, y con posibilidades de expansión a otros países de Latinoamérica.

Palabras Claves: Planificación – Estrategia - Internacionalización – Know-How – Procedimentación – Uruguay – Expansión

Abstract

This proposal is made for the Naranja Company based on the development of an internationalization strategy to Uruguay. Currently, Naranja is a company that has managed to position itself in the financial sector, having established key strategies to also stand out in the digital segment.

Based on this and considering that its current efforts are aimed to ensure and expand the national market, is that we propose to export the brand and internationalize to Uruguay.

The type of culture that Naranja has, its level of procedures, the Know-How, as well as its great experience, and strength in Marketing, makes the company a perfect candidate for the extrapolation of the business model to other Latin American countries.

On this basis, the proposed planning develops the necessary actions to position the company in the Montevideo market, taking advantage of the shortcomings of local companies and the public's needs for international reach.

As a result, it is estimated that in a period of no more than two year, Naranja will be well position, in full growth, and with expansion possibilities to other Latin American countries.

Índice

Introducción	6
Análisis del Entorno	8
Macroentorno: Análisis PESTEL	8
Político-Económico	8
Social	9
Tecnológico	10
Ecológico	11
Legal	12
Microentorno: 5 fuerzas de Porter	12
Poder de Negociación de clientes:	12
Poder de negociación de los proveedores:	13
Amenaza de productos sustitutos:	13
Amenazas de nuevos competidores:	14
Rivalidad entre empresas:	14
Análisis interno	15
Cadena de Valor	15
Actividades Primarias:	15
<i>Logística interna.</i>	15
Operaciones	16
Logística externa:	16
Marketing y Ventas	16
Servicio postventa	17
Actividades de Soporte:	17
Infraestructura de la empresa	17
Gestión de Recursos Humanos	18
Desarrollo de Tecnologías	18
Compras	19
Marco Teórico	19
Diagnóstico	22
Plan de Implementación	24
Propuesta	24

Objetivo General	24
Objetivos Específicos	25
Planes de Acción	26
Plan de Acción 1	26
Plan de Acción 2	27
Plan de Acción 3	28
Presupuesto y ROI	28
Gantt	29
Conclusiones	30
Recomendaciones Profesionales	31
Bibliografía	32

Índices Complementarios

Ilustración 1: Plan de Acción 1 - Formación de Equipo (Fuente Elaboración Propia)	27
Ilustración 2: Plan de Acción 2 - Plan de Marketing Integral (Fuente Elaboración Propia)	27
Ilustración 3: Plan de Acción 3 - Comunicación y Promoción (Fuente Elaboración Propia)	28
Ilustración 4: Presupuesto y ROI (Fuente Elaboración Propia)	29
Ilustración 5: Elaboración Propia	29
Ilustración 6: Elaboración Propia	30
Ilustración 7: Elaboración Propia	30

Introducción

A continuación, se presenta un análisis de caso, bajo el modelo de consultoría para la empresa Naranja, en el contexto del trabajo final de grado de la Lic. en Administración de empresas, en la Universidad Siglo 21.

Para desarrollar el informe, se inició con un análisis del macro y micro sector donde está inserta la empresa Naranja, líder en Argentina del sector financiero y no financiero; posteriormente se realizó un análisis interno de la misma, con la finalidad de obtener la información pertinente para desarrollar una planificación estratégica para lograr la internacionalización de los productos y servicios de la empresa bajo análisis.

El objetivo del presente trabajo plantea una estrategia para la internacionalización de Naranja hacia países latinoamericanos, particularmente Uruguay, que permita a la empresa lograr traspasar las fronteras nacionales, expandir su mercado y maximizar sus recursos y posibilidades de trabajo. Como se verá más adelante, Uruguay es el principal país referente en Latinoamérica como Zona Franca (Libre de impuestos) para la exportación de servicios.

Posteriormente de analizar la organización, el sector y la demanda de mercado, se desarrollan los distintos planes de acción a seguir para alcanzar los objetivos que se plantearan en el desarrollo de este reporte de caso.

Naranja es una empresa con más de 50 años de trayectoria. Fue fundada en el año 1969, en la Provincia de Córdoba, Argentina, por dos profesores de educación fiscal, David Ruda y Gerardo Asrin. Lo que empezó como una casa de deporte, terminó siendo una de las empresas líderes en servicios financieros y no financieros. Su principal objetivo desde sus orígenes fue la continua mejora en la experiencia de sus clientes, creciendo a través de nuevos negocios basados en la tecnología. En 2005 se desarrolla la alianza con Visa, MasterCard y American Express. En el 2017 empieza a formar parte del Grupo financiero Galicia, el cual hoy en día es el titular del 100% de las acciones de la compañía.

Su proceso de expansión comenzó desde Córdoba Capital hacia el interior de la provincia, luego al Noroeste Argentino, siguiendo por el noroeste y después el Sur; con mucho esfuerzo lograron insertarse en Buenos Aires, primeramente, llevando sus pasos desde la periferia hasta la Capital. Actualmente es la principal emisora de plásticos a nivel nacional y marca líder en el interior del país.

A continuación, se exponen casos de éxitos de empresas a nivel mundial, quienes han desarrollado un proceso por el cual crean las condiciones necesarias y precisas

para salir al mercado internacional. Actualmente existe una tendencia a dirigir la estrategia hacia el exterior y a la deslocalización.

Uno de los casos más conocidos de éxito es el de Bimbo, una de las marcas mexicanas, más reconocida y empresa líder en su industria a nivel global. Está presente en Asia, Europa y América; cuenta con más de 129 mil empleados, y su filosofía corporativa tiene que ver con desarrollar una empresa altamente productiva, sustentable y plenamente humana. Así mismo, cotiza sus acciones en la Bolsa Mexicana de Valores. En el 2011 se convirtió en uno de los modelos de negocio más exitosos de internacionalización de organizaciones hispanas, con más US\$10 mil millones de ventas globales. Su principal razón de prestigio ha sido la gran variedad de opciones de productos en su portafolio, ofrece más de 100 variantes en todo el mundo. Para entrar a mercados en donde el español no es el idioma nativo, Bimbo desarrolla distintas alianzas y asociaciones con marcas conocidas en estos países, a través de una estrategia multimarca (Cárdenas, 2020).

Por otro lado, se encuentra otro ejemplo de éxito, una empresa fundada en la ciudad de Sinsacate, en la provincia de Córdoba, Argentina, conocida como Oscar Pemán y Asociados S.A. Se la reconoce como líder en el mercado de semillas forrajeras tropicales, por la gran diversidad de especies y destacada calidad de sus productos. En el 2001, comenzó el proceso de exportación a países de Sudáfrica, Medio Oriente y Latinoamérica. Como consecuencia de su visión estratégica, la organización decide internacionalizarse en Paraguay. La innovación, la genética y el Know-how, del cual se sustenta la empresa, han llevado al éxito a este emprendimiento (Vaca, 2019).

En los dos casos expuestos se encontraron aspectos en común con el caso bajo estudio, Naranja, que son la variedad de productos y servicios que las empresas analizadas prestan, como también el posicionamiento de marca en su mercado de origen. Y en la exposición de su internacionalización, se observó que ambas empresas prefirieron dirigirse primero a mercados de habla hispana, y en caso de expandirse a países con otro idioma las empresas desarrollaron alianzas estratégicas como principal recurso. Por otro lado, una de las características principales que se destaca para la internacionalización tanto de Bimbo como de Oscar Pemán y Asociados S.A., es el manejo del propio Know-how, lo cual favorece y facilita el desarrollo de las acciones o la adaptación de estas en los nuevos territorios. Los aspectos identificados previamente se consideran claves, y se considera necesario tenerlos en cuenta al momento de diseñar una planificación estratégica.

Análisis del Entorno

Macroentorno: Análisis PESTEL

Para llevar a cabo dicho análisis se desarrollará el método más conocido y utilizado, PESTEL. Considerando que se pretende desarrollar un plan estratégico para la internacionalización de la empresa Naranja, se plantea como necesario realizar un análisis de contexto tanto de Argentina, que es el mercado local en el cual se encuentra radicada y trabajando Naranja, como de Uruguay, que es el país destino elegido para la internacionalización.

Político-Económico

Estos dos factores se plantean simultáneamente puesto que en Argentina las decisiones políticas y económicas están estrechamente asociadas. Actualmente el país se encuentra en una etapa de desaceleración económica, produciendo una disminución en el consumo y cambios políticos. El sector financiero en el cual se desenvuelve la empresa es uno de los rubros más afectados por la inestabilidad política y por tanto económica.

Primeramente, el año 2021 comenzó con un aumento en la canasta básica alimentaria y total del 3,6% y 2,7% respectivamente, con un aumento interanual del 46,4% y 42,2%. Así mismo hubo un gran incremento en los precios del 3,6% acumulando un alza del 7,8% en los dos primeros meses del año. Es decir, que una familia de 4 integrantes (2 adultos, 2 menores) necesita \$57.997 para no ser pobre (Clarín, 2021).

En marzo del año 2020, la Organización Mundial de la Salud, declara el brote del virus SARS-CoV-2 como una pandemia. La situación epidemiológica a escala internacional se agrava rápidamente, provocando que se adopten medidas de emergencia. Se dictan los decretos Nros. 260/20 y 297/20, ampliando la emergencia pública establecida por la Ley N° 27.541, simultáneamente se dispone el "aislamiento social, preventivo y obligatorio", (ASPO), por el plazo de 11 días, el cual fue sucesivamente prorrogado. El Gobierno argentino, obligó a toda la república a realizar el aislamiento por más de 7 meses (Decreto 235/2021).

De acuerdo a Smink (2020a) debido a la cuarentena obligatoria, Argentina vive una de las peores caídas económicas de su historia. En este contexto, el gobierno nacional planteo el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP), para el cual el Estado creó un fondo de US\$730 millones aproximadamente, para facilitar el acceso a créditos bancarios de las pymes. El gobierno hoy financia la mitad del gasto

público estatal con emisión monetaria, esta acción podría agravar la inflación. (Smink, 2020b)

De lo que va del año 2021, González (2021) señala la subida de la inflación alcanzó el 13%, convirtiendo cuasi inviable el objetivo del 29% para todo el 2021 establecido en la ley de presupuestos. Sin embargo, el Fondo Monetario Internacional (FMI), analiza en positivo y prevé que la Economía Argentina crecerá un 5,8% con respecto al 2020. Se estima que la economía nacional recuperará un poco más de la mitad de lo perdido a causa de la crisis económica y de la pandemia del Covid19. En consecuencia, la tasa de desempleo bajará, ya que la misma en el año 2020 fue del 11,4% y en el 2021 se estipula un 10,6% y 9,6% en el 2022 (El Once, 2021)

En el país vecino, Uruguay la canasta básica de tiene un costo de U\$ 4.473, que es el 31% del salario mínimo neto en Uruguay para el 2021. Uruguay ocupa uno de los 35 lugares más bajos en relación con el salario mínimo y alimentación básica, pero es más alto que Argentina, Brasil, Perú y México (Infonegocios, 2021)

Al mismo tiempo podemos decir que Uruguay es uno de los países con mayor inclusión financiera y de la digitalización de la economía, se les incentiva a los habitantes el uso de las tarjetas de crédito y débito a través del ofrecimiento de beneficios como la reducción de IVA al realizar pagos con financiamiento. Logrando aumentar el acceso a los servicios financieros y generar un ecosistema favorecedor para las transacciones en línea y el comercio electrónico. Uruguay tiene uno de los índices de bancarización más altos de la región Latinoamericana. El 63.9% de sus habitantes poseen al menos una cuenta bancaria. En contraposición el índice de bancarización en Sudamérica es del 54% (Ebanx,2020).

Actualmente, en la Argentina el dólar oficial se encuentra a \$165,64 (pesos argentinos) y en Uruguay el oficial está a \$44,93 (pesos uruguayos).

En tanto y cuanto, en Uruguay, el FMI, sostiene que el país goza de una solidez en su sector financiero y su economía se mantiene estable y por lo tanto tiene reservas un nivel saludable y sólido de reservas internacionales (El país, 2021)

Social

Actualmente la sociedad argentina se encuentra en un proceso de recuperación por la crisis, generada por la pandemia del covid19, en todos los aspectos de la vida. Pero a nivel sociocultural se observa que la misma ha producido un fuerte impacto en la manera

de vivir de los seres humanos, en tanto y cuanto, a la forma de relacionarse, de trabajar, de consumir, de entretenimiento, de viajar.

En general muchas personas, especialmente la gente mayor de 55 años en adelante ha tenido que vincularse de una manera más estrecha con las tecnologías. Aquellos hombres y mujeres que no accedían a los productos y medios digitales están obligados a hacerlo. Sin embargo, estos comportamientos mencionados, ya estaban ganando terreno, simplemente se aceleraron.

El temor que sigue causando el contagio y la propagación del virus genera en los consumidores optar por la compra y pago digitalizado o de una forma donde haya menor contacto posible (contactless) como así también para los oferentes cobrar. El consumo a través de las plataformas y medios digitales aumentó. Como consecuencia de todo lo mencionado anteriormente es una gran oportunidad para Naranja dar a conocer TODOS los productos digitales de los que gran mayoría de sus clientes desconocen.

Finalmente, la modalidad de trabajo y de los negocios se modificó repentinamente, por lo que obliga a los trabajadores que antes ejercían su labor en una oficina física, un local, trabajen desde sus hogares a través de diferentes tecnologías sin contacto personal, solo a través de pantallas digitales. (Bello, 2021)

Durante el 2019, en el país vecino del Este, se observa un crecimiento del 50% en el uso de las tarjetas de crédito locales, pero solo hubo un aumento del 25% en el uso de tarjetas de crédito internacionales. El medio más utilizado por los uruguayos para comprar por internet es a través de la tarjeta de crédito, pero más de la mitad de las tarjetas emitidas en Uruguay no se pueden utilizar para comprar en sitios webs internacionales. (Ebanx,2020)

El ciudadano argentino como el uruguayo tienen formas de consumo muy similares, ambos países forman parte del Mercosur y el idioma principal es el español. Se observa muchas familias argentinas han decidido radicarse en el país del Este, manteniendo sus actividades productivas en Argentina, pero radicados en Uruguay para llevar su vida cotidiana (alimentación, educación, recreación, etc.)

Tecnológico

En los últimos tiempos se puede identificar el éxito del comercio electrónico y teletrabajo. Las ventas por Internet han crecido un 67% durante el segundo trimestre de 2020 y el servicio de video llamada Zoom ha pasado, en tan solo un año, de tener 10 millones de usuarios diarios a 200 millones.

La modalidad del home office ha demostrado ser rentable, ya que se reducen los costes de infraestructura y se gestiona eficientemente mejor el tiempo (Núñez, 2020). Para los trabajadores independientes fue difícil al comienzo de la pandemia, debido a la situación inestable y de incertidumbre recurrieron al uso de plataformas digitales para sostener sus ingresos y mantener su actividad. (Blanco Gómez, 2020)

En este contexto, tanto en Argentina como en Uruguay, las plataformas de cobranza digital como las gestiones bancarias por plataformas web y App crecieron exponencialmente. Lo que llevo a que en agosto del 2020 el Banco Nación lanza la billetera digital gratuita. A partir de ello grandes bancos se unen para desarrollar su propia plataforma de pagos para competir con Mercado Libre, el cual lanzó su billetera virtual conocida como Mercado Pago, hace más de 1 año. Por todo lo mencionado anteriormente se crea MODO, una plataforma que será un agregado de métodos de pago. El usuario de esta herramienta digital podrá cargar todas sus cuentas bancarias e instrumentos de pago (tarjetas de débito, crédito) para utilizarlas en comercios físicos. Inicialmente, el plan es desplegar códigos QR en las tiendas. (Lafuente, 2020)

Las realizaciones de trámites de toda índole se automatizaron, se reemplazó el papel físico por archivos tecnológicos y si es necesario una atención personalizada, se le requiere al consumidor solicite previamente su turno por las plataformas digitales de los entes donde requiera realizar las gestiones pertinentes.

A nivel global los productos bancarios ya no son únicamente productos financieros, sino que los usuarios empiezan a consumirlos como servicios, integrados en momentos concretos de la vida de las personas. El rápido y fuerte crecimiento de las Fintech, las monedas digitales, robo advisors y otros elementos financieros digitales, generan un desafío para la industria bancaria tradicional, la cual deberá evolucionar para mantenerse acorde a la sociedad y a las diferentes generaciones. (Robles, 2021)

Ecológico

A partir de la pandemia el mundo entero comenzó a hablar acerca del “respiro” que causa para la naturaleza dicho acontecimiento, ya que la actividad humana se redujo, se produjo un brusco e importante descenso en la contaminación atmosférica y hay más espacio para la naturaleza.

La digitalización y la sostenibilidad ambiental parecen ser no compatibles, pero varias empresas de todo el mundo han demostrado que la tecnología digital y

medioambiente pueden convivir armónicamente y además generar resultados beneficiosos para todos (O'Donnell, 2020).

Por otro lado, en lo que respecta a Uruguay; se está incentivando a la digitalización de las pymes, de la administración pública y la implementación de políticas medioambientales que tienen como objetivo impulsar la economía verde, ya que consideran dichas actividades como una de las claves maestras para recuperarse económicamente, luego de la crisis que provoca el COVID-19. (El País, 2020)

Legal

Ley 27.555 (2021) la ley de teletrabajo modifica la ley de Contrato de Trabajo para regular los derechos y obligaciones de las partes en la relación laboral que se desarrolla a distancia. La misma entró en vigencia a partir del 1 de abril del 2021. El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación es la autoridad de aplicación de la ley de teletrabajo.

La misma abarca únicamente los derechos y deberes de quienes optan por ejercer la jornada laboral en sus hogares. Sin embargo, no se ha dictaminado ninguna ley civil y comercial o impositiva que especifique un tratamiento distinto a quienes desarrollan un comercio tradicional (presencial, un lugar físico) de quienes desarrollan negocios online o desde su hogar. (Ley 27.555, 2021)

En Uruguay las personas físicas (empresas y sociedades), los cuales pueden ser usuarios directos (gozan del derecho a operar en la zona franca, a través de un contrato (plazo máximo,10 años actividades comerciales y de servicios) con la entidad que administra la zona franca) o indirectos (tienen el derecho de operar en una zona franca a través de la firma de un contrato (plazo máximo 5 años) con el dueño, el cual le otorga el derecho de usar o explotar la zona con fines comerciales), se encuentran exentos de todos los impuestos nacionales existentes y futuros (Inalog, 2019)

Microentorno: 5 fuerzas de Porter

Poder de Negociación de clientes:

Este aspecto de la herramienta depende de la presión que los clientes ejerzan sobre la empresa, en cuanto a plazos de pagos, tiempos de entrega, precios. Naranja posee dos tipos de clientes, las personas y los comercios amigos. Los clientes se encuentran en el centro de sus decisiones, son líderes en crearles una excelente experiencia; consideran

que cada interacción que los mismos realicen en los canales de Naranja sea simple, satisfactoria y genere el mejor vínculo con la marca.

Además de todo lo mencionado poseen una gran cantidad de competidores (aunque sean líderes en Argentina); el consumidor y los comercios amigos no tienen la oportunidad de discutir ni las tasas de interés, ni de retenciones, ni de comisiones y los plazos de pago y cobro están estipulados y son inamovibles. Queda a responsabilidad del demandante aceptar o rechazar las mismas. Por lo tanto, se considera que este índice es bajo.

Uno de los factores claves en relación al potencial cliente de Uruguay, es en primer lugar que la sociedad uruguaya comparte muchas características con la argentina lo cual facilitaría la incursión de los productos y servicios de la empresa en el mercado local. En segundo lugar, se pudo observar que muchos de los potenciales clientes poseen productos financieros que no están habilitados para compras internacionales, con lo cual brindar este tipo de productos con potencialidad al comercio internacional (como lo es Naranja Visa), es una herramienta que capta clientes y disminuye su poder de negociación.

Poder de negociación de los proveedores:

En este índice se puede sostener que el poder de negociación de los proveedores es bajo. Hay dos tipos de proveedores; los de producción y los de soporte. Es necesario la correcta elección de los proveedores en el sector financiero ya que se maneja información delicada y mucho dinero. Los mismos, son los aliados para lograr el impacto positivo.

De acuerdo con la observación del mercado, Naranja posee un Know-How que le permitirá poder lograr negociaciones eficientes con los potenciales proveedores, y en caso de no ser convenientes, una de las opciones con las cuales siempre cuenta la empresa es brindar soporte desde la casa matriz en Argentina. Por ende, y teniendo en cuenta la infraestructura de Naranja, se considera que el poder de negociación de los proveedores es medio dimensionando el proyecto planteado por la empresa a mediano y largo plazo.

Amenaza de productos sustitutos:

Hace referencia al ingreso potencial de nuevos productos y servicios alternativos a los que producen o venden en la industria. El índice de esta fuerza es muy elevado. Con el avance tecnológico el sustituto se va posicionando sobre el otro hasta sacar al producto original del mercado. Hoy en día la empresa considera como sustituto de su producto principal (la tarjeta de plástico): las billeteras virtuales.

Los consumidores de los servicios financieros eligen sustituir, existe una cierta infidelidad a las marcas, ya que optan por los servicios y productos más innovadores, simples, ágiles y de menor costo, y que ofrecen mejor relación precio/beneficios. Para el cliente no tiene costo alguno o si lo hubiere es muy bajo, dejar de consumir un producto/servicios y optar por consumir su sustituto.

En el ámbito tecnológico y de servicios financieros los productos sustitos son difíciles de encontrar, principalmente por la rápida evolución como el incremento acelerado de nuevas tecnologías. Actualmente, un sustituto que está ganando terreno tanto en Argentina como en Uruguay, y en el resto del mundo, y que se presenta como sustituto directo del mercado financiero tradicional son las Criptomonedas y todo el mercado que se ha desarrollado alrededor. Sin embargo, a pesar de su rápida evolución y crecimiento, no logra insertarse de manera significativa y competitiva en todo el mercado, siendo principalmente adoptado por las generaciones de jueves como una alternativa y no como principal medio financiero.

Amenazas de nuevos competidores:

Las barreras de entrada de nuevas organizaciones con características económicas y servicios similares son muy altas; es decir que el riesgo que corre la organización en análisis es muy bajo. Competir con Naranja, quien es considerada la empresa líder del sector y de la Argentina, como en Uruguay, implicaría realizar grandes inversiones de capital, a su vez, los elevados costos tecnológicos necesarios para desarrollar productos digitales que estén a la altura para competir con los servicios del sector son amplios, como también grandes inversiones en marketing para lograr el posicionamiento serán necesarios, por lo tanto, resulta difícil poder incorporarse al mercado.

El surgimiento de empresas dedicadas al desarrollo y posicionamiento de productos financieros vinculados al mercado tradicional, implican altas barreras tanto de ingreso como de egreso, que vuelven poco accesible al sector a cualquier competidor, como también lo es incorporar productos con alcance internacional como son los desarrollado por Naranja actualmente.

Rivalidad entre empresas:

Naranja compite directamente con grandes empresas que ofrecen sus mismos servicios, siendo su principal rival Mercado Libre. Actualmente existe una disputa por quien realiza el negocio millonario y capta el enorme nicho de la población no bancarizada. Entre sus principales rivales se encuentran: **Bancos Privados:** Banco

Santander Río, Macro, Nación, BBVA, Banco Ciudad, Banco de Córdoba, Banco Patagonia, Superville, Banco Hipotecario. **Tarjetas de Crédito:** Tarjeta Cordobesa, Tarjeta Cabal, Carta Franca, Dinners. Y **Plataformas digitales:** Mercado Libre, Uala

Cada uno de ellos están ubicados estratégicamente a lo largo de la Provincia de Córdoba y el resto del país, también ofrecen servicios de excelencia. Es en la forma en la que ofrecen sus servicios y en la innovación de sus productos donde radica la diferenciación. Es por todo ello que el índice de esta herramienta es alto.

En lo que respecta al mercado uruguayo, como ya se mencionó previamente, los competidores locales poseen como principal desventaja que muchos de sus productos y servicios no logran internacionalizarse. Algunos de los competidores actuales son: BBVA, Itaú, Santander, Mercado libre, Mercado Pago.

Análisis interno

Cadena de Valor

La utilización de esta herramienta permite realizar un análisis de las actividades que se desarrollan en Naranja, desagregando las mismas en; Actividades primarias (desarrollo del producto y venta) y las Actividades de apoyo (aquellas que dan soporte a las actividades primarias), permitiendo verificar las ventajas competitivas de la empresa bajo estudio.

Actividades Primarias:

Logística interna.

En este aspecto se encuentran dos factores importantes de logística interna, los clientes y los comercios amigos. En cuanto a los clientes, campo aprovechablemente extenso, los mismos acceden a los distintos tipos de servicios ofrecidos por Naranja a través de la visita a las sucursales físicas como también en los canales digitales. Para Naranja los clientes son el centro de sus decisiones, por ello, es de gran importancia destacar el gran esfuerzo que realiza la empresa para mejorar continuamente la experiencia del cliente, y que el mismo se sienta feliz, satisfecho y su consumo de los servicios sea con/de calidez y calidad.

Actualmente, podemos segmentar a los clientes; demográficamente ya que los mismos utilizan Naranja a lo largo de todo el país y a nivel internacional también. Socioeconómicamente, las personas que eligen consumir los servicios de la organización

son las de clase media; una segmentación por género, etario y ocupacional. Por su parte, se encuentran también los comercios amigos, quienes se adhieren a Naranja para ofrecer sus productos a sus propios clientes, a través de la utilización de los servicios de Naranja., comprometiéndose con la gestión empresarial orientada a la sustentabilidad.

Operaciones

Dentro de las actividades de creación de valor que encontramos en Naranja las más importantes son; tarjetas de crédito, los préstamos, la App Naranja y Naranja online (sucursal virtual de autogestión), Tienda Naranja (plataforma de comercio electrónico), los seguros y asistencias, Naranja Pos (lector conecta por bluetooth celular o Tablet permite cobrar con cualquier tarjeta), los productos editoriales, entretenimiento, viajes, la Naranja X (Fintech).

Logística externa:

Posee una estructura de seguimiento personalizado a los clientes de Naranja por medio de sus canales digitales, comunicándoles beneficios, descuentos, distintas promociones y los nuevos productos y servicios disponibles, entre otros. Estas actividades permiten a Naranja crear vínculos sostenibles en el tiempo con sus clientes.

Marketing y Ventas

Incluye aquellas herramientas de cross-selling que posee Naranja con el fin de incrementar sus ventas y mantener su gran posicionamiento en el mercado. La empresa considera que ampliando el rango de formato y de canales logrará sobresalir allí donde están los usuarios. Actualmente Naranja difunde sus productos y servicios a través de la omnicanalidad, la innovación y la transformación digital. A lo largo de su historia Naranja ha patrocinado a muchas organizaciones, fundaciones, entre otras. En el año 2011 hasta el año 2015, fue sponsor oficial de la Selección Argentina. En el año 2017 se rediseñó la identidad de Tarjeta Naranja y pasaron a llamarse Naranja. El reconocimiento de marca lo ha ido construyendo a lo largo de los años, ya que tiene más de 50 años de trayectoria en el rubro.

En la Web, en las redes sociales, plataformas virtuales y en las aplicaciones móviles, la presencia es abundantemente fuerte. La empresa tiene su página institucional, la aplicación App Naranja, una sucursal virtual de autogestión (Naranja Online), una plataforma de comercio electrónico (Tienda Naranja). Se observa una gran interacción con el público. Asimismo, Naranja realiza campañas informativas para concientizar sobre

la ciberseguridad a sus colaboradores, clientes y al público en general. Este es uno de los eslabones que mayor valor aporta a la cadena de valor, debido que la empresa invierte recursos de manera considerable en estas actividades a lo largo de su historia.

Servicio postventa

Naranja brinda un servicio diversificado alineado al propósito de facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona. Los clientes pueden acceder a la contratación de los productos y servicios de Naranja o en definitiva para cubrir sus necesidades desde cualquier lugar, a través de canales online, líneas directas, redes sociales, las 24 horas del día o simplemente asistiendo a las sucursales más cercanas.

Naranja se anticipa a las necesidades de sus clientes, para poder así ofrecer servicios que solucionen y faciliten la vida de las personas y lo hacen escuchando su voz a través de numerosos canales.

Actividades de Soporte:

Infraestructura de la empresa

Para Naranja es relevante este aspecto de la cadena de valor debido que, para ofrecer la mejor experiencia al cliente, por la enorme cantidad de consumidores, posee distintos tipos de sucursales adaptadas a cada una de las ciudades a las cuales presta sus servicios, como los locales MUN (ciudades de pocos habitantes), Casas Naranja (ciudades más grandes) y teniendo en cuenta que sus negocios están basados en nuevas tecnologías, ha desarrollado las llamadas sucursales del futuro, donde la atención personal se realiza a través de interacciones digitales. Todas las mismas se encuentran instaladas estratégicamente a lo largo y ancho de toda la República Argentina. Debemos tener en cuenta que lo que los clientes esperan de ellas es recibir atención rápida, simple y personalizada.

Además de ello, Naranja, cuenta con 3400 colaboradores, a quienes le realiza capacitaciones continuamente, para que el personal de contacto posea las habilidades y sean educados para exceder las expectativas de los clientes.

Es necesario destacar la conformación de la Gerencia de Compliance, orientada al desarrollo de actividades de control de cumplimiento tanto del condigo de ética y convivencia de la empresa, como de las normas vigentes en la sociedad, y tanto por parte del personal interno, como de los diferentes actores externos con los cuales se vincula la empresa (Proveedores, Clientes, etc.).

En el caso de Naranja, los directores aprueban, gestionan y certifican la implementación de la estrategia, impulsando la búsqueda compartida de objetivos que se alineen a la visión, misión y propósito de la empresa. Asimismo, la sustentabilidad está avalada por el liderazgo del directorio. La compañía está edificada sobre valores como la responsabilidad, lealtad y honestidad, convencida de lo importante que es asegurar una cultura de la ética. El aspecto más visible e imponente de Naranja es su cultura organizacional, basada en valores como la alegría en el trabajo, puertas abiertas, mejora continua y pirámide invertida.

Gestión de Recursos Humanos

Para Naranja, Recursos Humanos es el atributo central para que se alcancen los buenos resultados. La estrategia pasa por sostener la cultura organizacional por medio de los líderes. Hay una política de promoción interna, que brinda posibilidades de crecimiento en la empresa. Naranja acompaña a sus colaboradores para que se desarrollen y lideren su vida a nivel profesional y personal ya que ésta siempre ofrece nuevos cargos a actuales empleados antes de realizar una búsqueda externa. Ofrece también más de 140 cursos virtuales de capacitaciones, los cuales puede acceder todo el personal de la organización través de la plataforma, Espacio N.

No es menester destacar que la organización ha sido premiada como la mejor empresa para mujeres en la Argentina y así mismo la han considerado como una de las 15 mejores empresas para trabajar en América Latina y el Caribe. Por otro lado, utiliza también su Casa Naranja para la realización de charlas innovadoras con el objetivo de fidelizar a sus colaboradores y al mismo tiempo captar nuevos talentos. Finalmente, la organización ha desarrollado un nuevo modelo de gestión del desempeño (Feedback 360°) con el objetivo de promover charlas para el diseño y acuerdo de metas compartidas entre líderes y colaboradores y simultáneamente realizar devoluciones para el perfeccionamiento del trabajo diario de cada colaborador

Desarrollo de Tecnologías

A partir del año 2019, Naranja comienza a instalar más de ocho sucursales del futuro, nuevo modelo de sucursales con tecnologías de vanguardia, en las que la atención al cliente se basa en interacciones digitales (simples, intuitivas y facilitadoras). Al mismo tiempo lanzaron su propia Fintech, conocida como Naranja X, de la cual esperan un crecimiento y posicionamiento como una empresa tecnológica que brinda servicios financieros y no financieros. Continúan desarrollando proyectos de Evolución digital,

(proyectos de transformación. Estrategia 2022) con la finalidad de aumentar su porfolio de productos y servicios basados en tecnología.

Compras

Desde Naranja buscan crear una relación mutuamente beneficiosa con los proveedores, y así generar un impacto positivo para potenciar la sustentabilidad. Es por ello por lo que Naranja realiza una minuciosa y buena selección de los proveedores. Los mismos se dividen en dos grupos. Por un lado, se encuentran los proveedores de producción, quienes ofrecen insumos y servicios para el Core de la compañía y por otro lado los proveedores de soporte, esencialmente necesarios para la operatoria de la empresa.

Marco Teórico

En la siguiente sección se aborda la información académica más relevante sobre el tema en estudio, basado en las distintas opiniones, ideologías, teorías de diversos autores, referentes de la temática. El apartado comienza con el desarrollo del concepto de planificación estratégica, seguido de las etapas que se deben llevar a cabo para el correcto proceso de la misma, concluyendo la descripción y definición de la estrategia a implementar para llevar a cabo la propuesta de aplicación para la organización Naranja.

Palacio Acero (2016. P. 14), describe a la planificación estratégica como “un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósito”. Así, la planificación estratégica permite desarrollar un proceso a través de una correcta administración, cuya finalidad es dar claridad a lo que se pretende lograr y cómo se desarrollará el proceso para conseguirlo. Entonces, la planeación permite predecir, informar, ver el riesgo, capacitar, tener una visión a futuro. Es de gran importancia la planificación ya que la misma prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se le presenten (Palacios Acero, 2016).

Para las organizaciones no contar con una planificación estratégica, significaría la ausencia de control dentro de la empresa, y la incapacidad de dar respuesta a situaciones inciertas. Como consecuencia, la falta de un control que determine el verdadero éxito o fracaso de la dirección provocaría la ausencia de criterios claves para tomar decisiones

sobre las erogaciones a realizar y futuras inversiones. (Johnson, Scholes, & Richard, 2006).

Según Hill, Jones y Schilling (2015), el proceso para llevar a cabo la planificación estratégica consta de cinco etapas:

El primer paso señalado por los autores es la determinación de la misión empresarial como también sus metas y/u objetivos más importantes a cumplimentar. Posteriormente, se debe realizar un análisis del contexto, principalmente un análisis competitivo, que permita detectar oportunidades y amenazas en el mercado donde la empresa está inserta o se insertará. El tercer paso se desarrolla la observación y análisis del contexto interno, determinando fortalezas y debilidades que la empresa deberá minimizar o maximizar de acuerdo al contexto.

Después de realizado el análisis anterior, se seleccionan aquellas estrategias que se apuntalaran en las fortalezas de la organización y facilitaran el crecimiento de debilidades. Obviamente que estas estrategias apuntaran a aprovechar las oportunidades del mercado y minimizar el impacto de las amenazas. Las estrategias escogidas deben ser congruentes con la misión y metas principales de la empresa. Deben ser consistentes y viables. Finalmente, se deberá llevar a cabo la implementación de la estrategia, lo que implica poner en acción las estrategias, desarrollar el plan, y medir resultados. (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

Luego de haber desarrollado el concepto de Planificación Estratégica, procederemos a definir Estrategia. Para Thomson, Strickland y Gamble (2015), la estrategia se refiere a un plan de acciones para operar el negocio y dirigir operaciones, la cual, representa el compromiso administrativo de un conjunto particular de medidas para hacer crecer a la organización, atraer y satisfacer clientes, competir con éxito, dirigir operaciones y mejorar el desempeño financiero y de mercado.

Así mismo el reconocido economista Porter (2014) sostiene que Estrategia es encontrar la ventaja competitiva del negocio y trazar el camino de acuerdo a ella. Es decir, encontrar una propuesta de valor diferente, renunciar a posibles rutas para concentrarnos en lo que nos diferencia, alineando todas las actividades de la empresa a ese propósito, a toda la cadena de valor.

La definición de estrategia se complementa con los postulados de Sainz de Vicuña Ancín (2012) sobre los planes estraticos y la importancia que destaca el autor en traducirlos a acciones concretas, con plazos determinados: planteando fecha de inicio y

final, estableciendo responsables de la acción y del control, recursos materiales, humanos y/o tecnológicos, formas de financiar las acciones y presupuestos.

Para Hill, Jones & Schilling (2015), existen cuatro tipos de estrategias: Estrategias funcionales: aquellas orientadas a mejorar el desempeño de las operaciones de una organización. Estrategias de negocio: buscan lograr una ventaja competitiva y posicionamiento, mediante distintos escenarios industriales. Estrategias globales: abordan la forma de expandir las operaciones fuera del país, logrando una ventaja competitiva global. Estrategias corporativas: busca determinar en qué negocio se debe participar para lograr maximizar la rentabilidad y el incremento de las utilidades de la empresa a largo plazo. (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

A su vez, dentro de las organizaciones pueden surgir, además, estrategias corporativas como lo son la integración vertical, horizontal y outsourcing estratégico. La integración vertical se refiere al ingreso a nuevas industrias para agregar valor al negocio central, facilita las inversiones en activos especializados, es decir invertir en tecnología avanzada para desarrollar productos de mejor calidad, logrando así reducir la estructura de costos o una fortalecer su ventaja competitiva a través de la diferenciación de sus productos. Por otra parte, encontramos a la integración horizontal, que se refiere “La integración horizontal es el proceso por el cual una empresa adquiere o se fusiona con competidores de la industria para alcanzar las ventajas competitivas que se derivan del volumen grande y el alcance de las operaciones” (Hill, Jones, y Schilling, 2015). La misma crea crecientes economías de escala y al fusionarse con otras empresas ofrece una mayor variedad de productos a un precio combinado, y las empresas obtienen mejores beneficios a su poder de negociación con proveedores y clientes, disminución de rivalidad competitiva, entre otras.

Para concluir esta sección, se destaca la estrategia de internacionalización como el proceso corporativo estratégico que tiene como objetivo el crecimiento por diversificación geográfica internacional. Es dinámico y evolutivo a largo plazo, el cual afecta gradualmente a la estructura organizativa de la empresa y a las distintas actividades de la cadena de valor de la misma. Un proceso basado en el conocimiento acumulativo, que implica un compromiso y participación creciente de los recursos y capacidades de la organización, con el entorno internacional (Villarreal, 2005)

Diagnóstico

Como se pudo observar en el análisis previamente realizado, la realidad mundial se ha visto afectada desde 2020 por la pandemia del Coronavirus o COVID-19. Esto llevo a que los gobiernos tomaran medidas más o menos significativas que afectaron la economía global.

Particularmente en Argentina, el 19 de marzo del 2020 se declaró la ASPO (Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio) que se extendió por decretos sucesivos por nueve meses. Esta situación impactó directamente en el sector productivo de la nación, y particularmente en las empresas privadas que en el mejor de los casos se vieron obligadas a cambiar las metodologías de trabajo, improvisar nuevas formas de coordinación y actividades laborales, utilizar herramientas nuevas, y generar trabajo remoto, mientras que en el peor de los casos se vieron acorraladas a cerrar sus puertas.

En el caso de Naranja, la empresa logró innovar y cambiar estructuras tradicionales de trabajo, y pudo convertir una amenaza como lo es todavía el aislamiento y restricciones por Coronavirus, es una oportunidad para disminuir costos, reestructurar la infraestructura, adoptar la metodología de teletrabajo o trabajo remoto como parte de la cotidianeidad de la organización, y todo sin ver afectados los resultados laborales de la mayoría de sus empleados.

En lo que respecta al mercado en el cual se encuentra inserta Naranja, es importante destacar que los clientes cambiaron no solo los medios de consumo, pasando de lo físico a lo digital, sino que también cambiaron sus hábitos de consumo, la forma y los productos y/o servicios que consumían. Si bien Naranja pudo aprovechar esta situación para imponer sus productos digitales como Naranja X (Fintech) y su Tienda Naranja, compite con grandes plataformas como Mercado Libre y Uala, por lo cual debe hacer un esfuerzo extra para sostenerse activa.

Considerando que las últimas estrategias abordadas por la empresa son de integración vertical como horizontal, donde se busca abarcar mayor cantidad de actividades de la cadena productiva de valor como también ampliar su cartera de productos y servicios, y así mismo desarrollar en la que actualmente se encuentra trabajando, una estrategia de penetración de mercado para la ciudad de Buenos Aires. Apostando a convertirse en una organización tecnológica, que incluya servicios financieros y no financieros.

A pesar de esto, la empresa cuenta con una estrategia que desde 2010 trata de llevar adelante sin éxito, y esto es la internacionalización. En ese periodo la Naranja buscó incorporarse en el mercado de Perú y República Dominicana, pero decidió retirarse del mercado internacional para liderar el mercado de Buenos Aires.

Actualmente, ya habiendo ingresado en este mercado tan buscado por Naranja, y considerando las nuevas oportunidades que el mercado internacional abre a partir de la situación devenida de la pandemia, se vuelve a plantear una nueva posibilidad de abrirse a países limítrofes e iniciar un proceso de expansión latinoamericano.

En este sentido, uno de los mercados que más han logrado desarrollarse en términos de servicios es Uruguay, ya que es la única región con Zona Franca (libre de impuestos) para exportar servicios al mundo, por lo cual desarrollar una estrategia hacia este país puede ser una posibilidad de ampliar el alcance de Naranja y sus asociados.

La empresa cuenta con una amplia estructura compuesta por los manuales de procedimientos, estudios de mercado, Cross-selling e infraestructura tecnológica, entre otros, para el desarrollo de actividades fuera del país, pudiendo conservar la cultura empresarial que es uno de sus grandes valores y patrimonios.

Por otro lado, una de las características que puede facilitar una estrategia de internacionalización es el desarrollo de negocios sustentables, triple impacto y el apoyo al cumplimiento de los ODS. Asimismo, la empresa Naranja cuenta con aliados importantes que pueden ser claves para lograr penetrar en otros mercados como lo son el Grupo Galicia, alianzas con emisores de tarjetas como Visa, MasterCard y American Express y para el desarrollo de servicios digitales.

Finalmente, es importante considerar que, si bien la empresa posee desventajas como su gran estructura física, principalmente en lo que respecta a las sucursales, cuenta con una experiencia y Know-how relacionado a brindar servicios, tanto en espacio físico como digitales que la diferencia de la mayoría de las empresas en el sector al que pertenece.

En relación con el mercado uruguayo, tanto el aumento de la emisión de tarjetas de crédito, el aumento de consumo mediante e-commerce, como la debilidad de que en muchos casos las tarjetas emitidas en el país no sirven para consumo internacional, pueden ser algunos de los factores que Naranja puede aprovechar para lograr posicionarse estratégicamente en este nuevo mercado e iniciar nuevamente su carrera de internacionalización.

Plan de Implementación

Propuesta

Frente a los escenarios turbulentos en la Argentina, en donde predomina una alta inflación, sumado a un alto nivel de incertidumbre, en donde hay una fuerte volatilidad cambiaria y una crisis que se profundiza más con la pandemia de Covid-19, y siendo Naranja una organización nacional fuertemente posicionada en el sector financiero y no financiero del país, aunque todavía podría crecer más dentro del mismo y sus productos digitales se encuentran en plena etapa de crecimiento en su ciclo de vida; se propone a Naranja llevar a cabo una estrategia de internacionalización al país del Este, Uruguay. País que forma parte del bloque Mercosur, donde hay un ingreso elevado per cápita, un índice de pobreza bajo, un bajo nivel de desigualdad y lo más interesante es que posee a lo largo de todo su territorio zonas francas, abriendo un mercado de empresas ya internacionalizadas.

Objetivo General

- Lograr un incremento mensual del 10% en la cartera de clientes, a través del diseño de un plan estratégico de internacionalización y posicionarla en el mercado de Uruguay, partiendo de una base de 122.400 afiliaciones para diciembre 2022.

Justificación: Actualmente Naranja realiza 71.000 cuentas nuevas mensuales en todo el territorio argentino de productos y servicios digitales, y 31.000 nuevas tarjetas a nivel nacional, de acuerdo con datos brindados de manera informal por el Gerente de Recursos Humanos de Naranja. Considerando la ventaja competitiva que presenta Naranja en sus productos, tanto plásticos como digitales, y la posibilidad de incluirse como un producto de acceso al mercado internacional (Naranja Visa) se considera que la empresa iniciar el primer mes de desembarco con 10.200 nuevas aperturas, distribuidas entre cuentas (60%) y tarjetas (40%), puede ser una estrategia exitosa que le permitirá una escalabilidad paulatina a futuro en el territorio uruguayo.

Actualmente naranja logra una afiliación del 0.23% de ciudadanos argentinos, contemplando una base de 44 millones de habitantes y en un mercado donde ya está establecida. Teniendo en cuenta que Uruguay tiene aproximadamente 3.5 millones actualmente, se establece una meta de afiliar el equivalente a 0.29% de habitantes en Uruguay.

Objetivos Específicos

- Formar el equipo de empleados que desarrollarán las actividades comerciales de Naranja en la ciudad principal de Uruguay, Montevideo, para diciembre 2021.

Justificación: Dado que Uruguay cuenta con pocos habitantes 3.461.734 y Naranja tiene una política de que para cierta cantidad de habitantes se instalan infraestructura acorde para cubrir la demanda, se instalará un nuevo local, con alto impacto tecnológico.

Considerando que este nuevo local deberá contar con personal de administración, comercialización y venta, atención al cliente, tecnología, cajeros/cobranzas, será fundamental que la empresa pueda realizar un buen proceso de reclutamiento, selección y capacitación del personal. De acuerdo con lo planteado previamente, la estructura del local como la cantidad de aperturas mensuales propuestas, la empresa requerirá que en el local se cuente con una infraestructura de recursos humanos compuesta por 16 personas, que deberán ser capacitadas, formadas y alineadas a la política empresarial. La organización, posee plataformas digitales, con alcance a todos los miembros de la empresa, donde se realizan capacitaciones virtuales y se desarrollan cursos de varias índoles, disponibles a toda hora.

- Lograr que 2 de cada 10 uruguayos elijan Naranja como primera marca de tarjeta y productos digitales a través del desarrollo de un plan de Marketing Integral, para diciembre 2021.

Justificación: Para lograr los objetivos propuestos previamente es fundamental que la empresa logre posicionarse en esta nueva plaza, por lo cual es clave que logre desarrollar un plan de comunicación, promoción y marketing no solo para Uruguay, sino también comunicar este crecimiento en el mercado local, lo que impulsara a los usuarios nacionales a viajar hacia el país vecino.

En el contexto actual de alta digitalización, será fundamental que la empresa desarrolle acciones en redes sociales, promociones en los principales canales de comunicación en Montevideo, y que se asocie a influencers o empresas que actualmente puedan ser claves para el posicionamiento de Naranja.

- Alcanzar una venta mensual de 10.200 afiliaciones para diciembre del 2022.

Justificación: Dado que Naranja tiene ya desarrollados sus productos digitales, y que en Uruguay gran parte de la población está bancarizada y se impulsa a la

digitalización de los servicios financieros, y sin embargo no poseen una tarjeta local que les permita realizar transacciones, compras en el exterior, se espera lograr realizar mayor cantidad de ventas, que al realizar el cambio del peso uruguayo o dólar a pesos argentinos permitirán crecer en rentabilidad a la empresa.

Considerando que, en Argentina, Naranja logra 102.000 nuevos clientes mensuales en un mercado en que ya se encuentra posicionada, proponer un objetivo similar en un bimestre puede ser desafiante para este nuevo mercado. Por lo cual, se establece que se logre al menos 0.29% de la población local.

Planes de Acción

Plan de Acción 1

Plan 1: Formación de Equipos									
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos Económicos		Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Area			Inversión Económica	Costo Económicos Actual	
Determinar cantidad de empleados necesarios	1/8/2021	30/8/2021	Gerente de RRHH	RRHH	Computadora personal, Mapa con la distribución de las sucursales del segmento en cuestión			\$ 64.777,00	Considerando sueldos fijos personal responsable
Proceso de Selección Interna de personal Jerárquico (Gerente y 2 jefes)	Publicaciones Internas	1/9/2021	31/09/2021	Jefe RRHH	RRHH	Computadoras, Anuncios en la web, Email, Anuncios en las distintas áreas			Considerando sueldos fijos personal responsable
	Recepción de Postulaciones	1/10/2021	30/10/2021	Jefe RRHH	RRHH	Email, página web			
	Entrevista Individual	1/11/2021	31/11/2021	Jefe RRHH	RRHH	Sala de reuniones, zoom, computadora, Test aptitud psicológico, legajos de cada uno de los postulantes		\$ 129.554,00	
	Selección Final	1/12/2021	31/12/2021	Jefe RRHH, Dirección	RRHH, Dirección	Sala de reuniones, zoom, computadora, resultados entrevistas			
Proceso de Selección Externa de personal Operativo	Publicaciones de avisos	1/9/2021	30/9/2021	Jefe RRHH	RRHH	Computadora, CV postulantes, Gráficos anuncios, redes sociales, radio, publicidades		\$ 100.000	Considerando presupuesto publicidad para Uruguay
	Recepción de CV	1/9/2021	31/09/2021	Jefe RRHH	RRHH	Email, Pagina web			Considerando sueldos fijos personal responsable, más pasajes y viáticos
	Preselección de CV	1/10/2021	15/10/2021	Jefe RRHH	RRHH	Cvs, Sala de Reuniones			
	Entrevista grupal	15/10/2021	30/10/2021	Jefe RRHH	RRHH	Sala de reuniones, zoom, marcadores, papeles varios, CVs		\$ 176.000	
	Entrevista Individual	15/10/2021	30/10/2021	Jefe RRHH	RRHH	Test Aptitud Psicológico, CV, Computadora		\$ 129.554	
	Selección final de candidatos con jefes Argentinos	1/11/2021	15/11/2021	Jefe RRHH, Dirección	Dirección, RRHH	Sala de reuniones, computadoras, zoom			
Adaptación de Manuales	Adaptación de manuales de puestos	1/11/2021	30/11/2021	RRHH	RRHH	Computadoras, Manual de procedimientos para cada área, sala de reuniones nuevo local		\$ 129.554,00	Considerando sueldos fijos personal responsable

	Adaptación de manuales de procesos	1/11/2021	30/11/2021			Computadoras, Manual de procedimientos para cada área, sala de reuniones nuevo local					
Capacitación del personal	Capacitación virtual de personal en cultura Naranja	1/12/2021	31/12/2021	RRHH	RRHH	Zoom, plataforma digital de capacitaciones online, computadoras			\$ 388.667,10	Considerando sueldos fijos personal responsable	
	Capacitación e Implementación de Manuales de Puestos	1/12/2021	31/12/2021	RRHH/Comerciales/Cajeros		Computadoras, Manual de procedimientos para cada área, sala de reuniones nuevo local		\$ 199.000,00	\$ 194.331,00	Considerando pasajes y viáticos y sueldo fijo personal responsable	
	Capacitación e Implementación de Manuales de Procesos	1/12/2021	31/12/2021	RRHH	RRHH	Computadoras, Manual de procedimientos para cada área, sala de reuniones nuevo local					
Visitas bimestrales de gerentes		1/1/2022	31/12/2022	Gerentes de Área Comercial, Administración, RRHH	Dirección			\$ 187.550,00		Considerando pasajes y los viáticos	
TOTAL									\$ 662.550,00	\$ 1.036.437,10	

Ilustración 1: Plan de Acción 1 - Formación de Equipo (Fuente Elaboración Propia)

Plan de Acción 2

Plan 2: Plan de Marketing Integral										
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos Económicos		Observaciones	
	Inicio	Fin	Responsable	Área			Inversión Económica	Costo Económicos Actual		
Análisis de Situación y Diagnóstico	Análisis de Situación Externa	1/8/2021	30/8/2021	Jefe de Marketing, Administración	Marketing	Computadora, estados contables, información interna Naranja	Consultor externo, de Uruguay	\$ 84.000,00	\$ 0,00	Considerando 30 horas de consultoría
	Análisis Competitivo	1/8/2021	30/8/2021	Jefe de Marketing, Administración	Marketing					
	Análisis de Mercado	1/8/2021	30/8/2021	Jefe de Marketing, Administración	Marketing					
Establecimiento de Objetivos	Determinar objetivos de ventas	1/9/2021	31/9/2021	Jefe de Marketing/ Ventas	Marketing/ Ventas	Computadora, estados contables, sala de reuniones, zoom	-	0	\$ 388.662,00	Considerando sueldo de 2 empleados por 3 meses
	Establecer objetivos de afiliación de clientes	1/9/2021	30/11/2021	Jefe de Marketing/ Ventas	Marketing/ Ventas	Computadora, estados contables, sala de reuniones, zoom	-			
	Establecer objetivos de afiliación de Comercios Amigos	1/9/2021	31/11/2021	Jefe de Marketing/ Ventas	Marketing/ Ventas	Computadora, estados contables, sala de reuniones, zoom	-			
Definición del Plan de Acción	Selección de Estrategias	1/12/2021	31/12/2021	Jefe de Marketing	Marketing	Informe consultor externo sobre análisis mercados, computadoras, sala de reuniones, zoom	-	0	\$ 906.878,00	Considerando sueldo de 7 empleados por 2 meses
	Selección de Público Objetivo	1/12/2021	31/12/2021	Jefe de Marketing	Marketing	Informe consultor externo sobre análisis mercados, computadoras, sala de reuniones, zoom	-			
	Desarrollo de la Oferta o Marketing Mix	1/1/2022	31/1/2022	Jefe de Marketing	Marketing	Informe consultor externo sobre análisis mercados, computadoras, sala de reuniones, zoom	-			
	Herramientas del Marketing Mix	1/1/2022	31/1/2022	Jefe de Marketing	Marketing	Informe consultor externo sobre análisis mercados, computadoras, sala de reuniones, zoom	-			
Total								\$ 84.000,00	\$ 1.295.540,00	

Ilustración 2: Plan de Acción 2 - Plan de Marketing Integral (Fuente Elaboración Propia)

Plan de Acción 3

Plan 3: Comunicación y Promoción									
Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recursos Económicos		Observaciones
	Inicio	Fin	Responsable	Área			Inversión Económica	Costo Económicos Actual	
Armar base de datos ciudadanos uruguayos	1/1/2022	31/1/2022	Ingenieros software		Computadora, programas informáticos	.		\$ 129.555,70	Considerando sueldo fijo personal
Realizar visitas a los comercios de los alrededores (búsqueda y selección comercios amigos)	1/1/2022	30/06/2022	Comerciales	Comercial y ventas	Computadoras, teléfonos móviles, lista de comercios zona metropolitana, traslados	.	\$ 1.500.000,00		Considerando sueldo fijo personal, refrigerio, traslados
Desarrollar fuerte campaña de publicidad en medios masivos, para promocionar tarjetas (compras internacionales)	1/1/2022	31/12/2022	Jefe de Marketing	Marketing	Publicidades en TV, Radios, posters en las calles	.	\$ 100.000.000,00		Considerando estados financieros al 30 de dic 2020
Ejecutar promociones, descuentos, bonificaciones por adherencias 2 o más personas	1/7/2022	31/12/2022	Jefe Marketing/ Jefe Comercial/ Jefe Financiero	Marketing/ Comercial		.	\$ 17.000.000,00		Considerando estados financieros al 30 de dic 2020
Desarrollo de redes sociales y promociones	1/1/2022	31/12/2022	integrante del equipo de RRHH / Gerente del Coe Arq.	Marketing	Facebook, Google Adds, Instagram, WhatsApp	.	\$ 11.500.000,00		Considerando sueldo fijo y estados financieros al 30 Dic 2020
Desarrollar sección Uruguay en página web	1/1/2022	31/1/2022	Ingenieros software	Tecnología/ Innovación	Computadora, programas informáticos	.		\$ 129.555,70	Considerando sueldo fijo personal
Buscar 2 influencers del país para promocionar los productos	1/3/2022	31/03/2022	Comerciales/ Jefe de Marketing	Marketing	Agenda de contactos,	.	\$ 300.000,00	\$ 129.554,00	Considerando sueldo fijo personal y bonificación & 300.000 cuenta 2 influencers
Participación como sponsors en Federación Uruguaya Basquetbol	1/8/2022	31/12/2022	Jefe Marketing/ Jefe Comercial/ Jefe Financiero	Marketing	Logo Naranja, camiseta adelante y short	.	\$ 1.500.000,00		Considerando participar en 1 temporada, datos extraídos infonegocios Uruguay
TOTAL							\$ 131.800.000,00	\$ 388.665,40	

Ilustración 3: Plan de Acción 3 - Comunicación y Promoción (Fuente Elaboración Propia)

Presupuesto y ROI

A continuación, se presenta el Presupuesto y el ROI, el cual muestra el retorno de inversión potencial de la propuesta de aplicación para el plan estratégico de internacionalización de Naranja a Uruguay. Se estima que el proyecto presentado mejoraría en un 10% la cartera de clientes de la compañía y consecuentemente lograr un aumento en la rentabilidad de la empresa.

El resultado que arroja el ratio es de 575,06%. Asimismo, se puede sostener que el proyecto es rentable, ya que, por cada peso invertido, éste retorna cinco pesos con setenta y cinco centavos a los inversores.

Cabe destacar que la ganancia del proyecto se estima teniendo en cuenta el beneficio que se obtiene por cada nueva afiliación de clientes con Naranja. También es

de total importancia aclarar que los valores utilizados y obtenidos en los cálculos realizados en este reporte de caso, son capturados como si la situación económica del país se mantiene constante a lo largo del tiempo.

Presupuesto	Inversión Económica Total	Costo Económicos Actual Total	Costo Total
Plan de Acción 1	\$ 662.550,00	\$ 1.036.437,10	\$ 1.698.987,10
Plan de Acción 2	\$ 84.000,00	\$ 1.295.540,00	\$ 1.379.540,00
Plan de Acción 3	\$ 131.800.000,00	\$ 388.665,40	\$ 132.188.665,40
Honorarios Profesionales			\$ 937.500,00
Total	\$ 132.546.550,00	\$ 2.720.642,50	\$ 136.204.692,50
Ganancia del proyecto			\$919.468.800,00
Inversión Total			\$ 136.204.692,50
ROI	575,06%		

Ilustración 4: Presupuesto y ROI (Fuente Elaboración Propia)

Gantt

A través del Diagrama de Gantt, se exponen a continuación los tiempos necesarios para llevar a cabo cada plan de acción.

Actividades	Periodo		Cronograma de Tareas																
	Inicio	Fin	2021					2022											
			Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
FORMACION DE EQUIPO																			
Determinar cantidad de empleados necesarios	1/8/2021	30/8/2021																	
Publicaciones Internas	1/9/2021	31/09/2021																	
Recepción de Postulaciones	1/10/2021	30/10/2021																	
Entrevista Individual	1/11/2021	31/11/2021																	
Selección Final	1/12/2021	31/12/2021																	
Publicaciones de avisos	1/9/2021	31/9/2021																	
Recepción de CV	1/9/2021	31/09/2021																	
Preselección de CV	1/10/2021	15/10/2021																	
Entrevista grupal	15/10/2021	30/10/2021																	
Entrevista Individual	15/10/2021	30/10/2021																	
Selección final de candidatos con jefes argentinos	1/11/2021	15/11/2021																	
Adaptación de manuales de puestos	1/11/2021	30/11/2021																	
Adaptación de manuales de procesos	1/11/2021	30/11/2021																	
Capacitación virtual de personal en cultura Naranja	1/12/2021	31/12/2021																	
Capacitación e Implementación de Manuales de Puestos	1/12/2021	31/12/2021																	
Capacitación e Implementación de Manuales de Procesos	1/12/2021	31/12/2021																	
Visitas bimestrales de gerentes	1/1/2022	31/12/2021																	

Ilustración 5: Elaboración Propia

Diagrama de Gantt Plan 2																				
Actividades	Periodo		Cronograma de Tareas																	
			2021					2022												
	Inicio	Fin	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
PLAN DE MARKETING INTEGRAL																				
Análisis de Situación Externa	1/8/2021	30/8/2021																		
Análisis Competitivo	1/8/2021	30/8/2021																		
Análisis de Mercado	1/8/2021	30/8/2021																		
Determinar objetivos de ventas	1/9/2021	31/9/2021																		
Establecer objetivos de afiliación de clientes	1/9/2021	30/11/2021																		
Establecer objetivos de afiliación de Comercios Amigos	1/9/2021	31/11/2021																		
Selección de Estrategias	1/12/2021	31/12/2021																		
Selección de Público Objetivo	1/12/2021	31/12/2021																		
Desarrollo de la Oferta o Marketing Mix	1/1/2022	31/1/2022																		
Herramientas del Marketing Mix	1/1/2022	31/1/2022																		

Ilustración 6: Elaboración Propia

Diagrama de Gantt Plan 3																				
Actividades	Periodo		Cronograma de Tareas																	
			2021					2022												
	Inicio	Fin	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
COMUNICACIÓN Y PROMOCION																				
Armar base de datos ciudadanos uruguayos	1/1/2022	31/1/2022																		
Realizar visitas a los comercios de los alrededores (búsqueda y selección comercios amigos)	1/1/2022	30/6/2022																		
Desarrollar fuerte campaña de publicidad en medios masivos, para promocionar tarjetas (compras internacionales)	1/1/2022	31/12/2022																		
Ejecutar promociones, descuentos, bonificaciones por adherencias 2 o más personas	1/7/2022	31/12/2022																		
Desarrollo de redes sociales y promociones	1/1/2022	31/12/2022																		
Desarrollar sección Uruguay en página web	1/1/2022	31/1/2022																		
Buscar 2 influencers del país para promocionar los productos	1/3/2022	31/3/2022																		
Participación como sponsors en Federación Uruguaya Basquetbol	1/8/2022	31/12/2022																		

Ilustración 7: Elaboración Propia

Conclusiones

Finalmente, podemos concluir que Naranja, es una compañía idónea, para poder llevar a cabo una internacionalización de sus productos digitales y servicios financieros y no financieros al país vecino, Uruguay. Estrategia que le permite a Naranja no solo aumentar su cartera de clientes un 10% mensual, sino también mantener su posicionamiento en Argentina y posicionarse en Uruguay.

Si Naranja realiza una correcta implementación de la planificación estratégica, podrá tomar acertadas decisiones que le permitirán beneficiarse a futuro. Como se ha visto a lo largo de todo el trabajo, por el tipo de cultura que posee Naranja, su nivel de procedimentación, el Know-How, su gran experiencia y fuerza en Marketing, y la disponibilidad de recursos económicos, la convierte en una candidata perfecta para la

extrapolación del modelo de negocios hacia otros países latinoamericanos, como, por ejemplo; Chile, Paraguay, Brasil, etc.

Anteriormente Naranja decidió retirar su negocio en Perú y República Dominicana, por el simple hecho de que la misma en ese entonces, descubrió la oportunidad de poder aumentar su cuota en el mercado argentino y por ello, la misma decidió enfocarse en crecer a nivel nacional. Sin embargo, en la actualidad, los escenarios son distintos tanto por la situación de la pandemia como por el posicionamiento logrado en Argentina, es que se concluye que la propuesta planteada es enriquecedora, beneficiosa, posible y rentable para Naranja.

Recomendaciones Profesionales

Para obtener un incremento en la cartera de clientes, se recomienda a Naranja, no solamente la internacionalización en Uruguay; sino también replicar el negocio en países donde los niveles de inflación sean menores que en Argentina, siendo una posibilidad a través de la realización de alianzas claves con empresas, bancos de esos nuevos países. Así mismo Naranja podría aplicar una mayor fuerza en Marketing como la descrita en los planes de acción, de este reporte de caso y lograr así penetrar en otros segmentos del mercado argentino, utilizando la omnicanalidad y también la influencia de famosos, la participación como sponsors en asociaciones, fundaciones grandes y conocidas.

Por otro lado, debido a los cambios sociales, culturales y económicos generados por la pandemia, la empresa podría en un futuro no muy lejano, reducir el tamaño de las sucursales que le permitirían alcanzar una disminución en sus costos fijos y reutilizar esos muebles y útiles para los nuevos locales abiertos en el exterior del país.

Para finalizar, siguiendo con la cultura sostenible de Naranja, de ser una empresa de triple impacto, se recomienda incorporar en **todas** las tarjetas, no solo en Naranja MasterCard, sino en Naranja Visa, Naranja American Express, etc. la tecnología de contactless.

Bibliografía

- Bello (2021) Descubre los cambios en el consumo que nos ha dejado la pandemia. Publicado en [iebschool.com](https://www.iebschool.com) el 23/03/2021 [Documento Digital] Extraído el 30/04/2021 de <https://www.iebschool.com/blog/cambios-consumo-pandemia-digital-business/>
- Blanco Gómez (2020) Sobrevivir a la cuarentena: cómo se adaptan los trabajadores independientes para sostener su actividad en medio de la pandemia. Publicado en [infobae.com](https://www.infobae.com), Sección Economía el 04/07/2020 [Documento Digital] Extraído el 28/04/2021 de <https://www.infobae.com/economia/2020/07/04/sobrevivir-a-la-cuarentena-como-se-adaptan-los-trabajadores-independientes-para-sostener-su-actividad-en-medio-de-la-pandemia/>
- Cárdenas (2020) 8 casos exitosos de internacionalización de empresas hispanas y qué lecciones traen. Publicado en [rockcontent.com](https://www.rockcontent.com), el 12/06/2020 [Documento Digital] Extraído el 20/05/2021 de <https://rockcontent.com/es/blog/internacionalizacion-de-empresas-hispanas/>
- Clarín (2021) Impacto de la inflación. La Canasta Básica avanzó 2,7% en febrero y una familia necesitó casi \$58.000 para no ser pobre. Publicado en [Clarín.com](https://www.clarin.com), Sección Economía, el 16/03/2021 [Documento Digital] Extraído el 20/04/2021 de https://www.clarin.com/economia/canasta-basica-avanzo-2-7-febrero-familia-necesito-58-000-pobre_0_SHOHGN347J.html
- Decreto 235/2021(2021) Medidas Generales de Prevención. DECNU-2021-235-APN-PTE. Ciudad de Buenos Aires, Publicado Boletín Oficial, el 08/04/2021 [Documento Digital] Extraído el 22/04/2021 de <https://www.boletinoficial.gob.ar/detalleAviso/primera/5282323/20210408?suplemento=1>
- Ebanx, (2020) Una estrategia de pagos con tarjetas es imprescindible para un mercado bancarizado como el de Uruguay. Publicado en [ebanx.com](https://www.ebanx.com) [Documento Digital] Extraído el 20/05/2021 de <https://business.ebanx.com/es/uruguay/metodos-de-pago/tarjetas-de-credito>
- El Once, (2021) El FMI prevé que la economía argentina crecerá 5,8 por ciento en 2021. Publicado en [elonce.com](https://www.elonce.com), Sección Economía, el 06/04/2021 [Documento Digital] Extraído el 29/04/2021 de

<https://www.elonce.com/secciones/economicas/665450-el-fmi-prev-que-la-economia-argentina-crecer-58-por-ciento-en-2021.htm>

El País (2020) ¿Por qué la digitalización y la economía verde pueden ser clave en la recuperación de Uruguay? Publicado en elpais.com.uy, Sección Negocios, el 20/11/2020 [Documento Digital] Extraído el 10/06/2021 de <https://negocios.elpais.com.uy/noticias/digitalizacion-economia-verde-clave-recuperacion-uruguay.html>

El País (2021) El FMI realizó una revisión de la economía uruguaya y la situación del COVID, ¿qué encontró? Publicado en elpais.com.uy, Sección Negocios, el 27/05/2021 [Documento Digital] Extraído el 10/06/2021 de <https://negocios.elpais.com.uy/noticias/fmi-realizo-revision-economia-uruguaya-situacion-covid-encontro.html>

En C. W. Hill, G. R. Jones, & M. A. Schilling, *Administración Estratégica: Teorías y casos. Un enfoque integral*, 11a. edición (págs. 58-59). Col. Cruz Manca: Cengage Learning.

González (2021) La inflación argentina llega en marzo al 4,8% mensual: La subida de precios en el primer trimestre llega al 13% y aleja al Gobierno del objetivo del 29% para todo 2021. Publicado en elpais.com, Sección Economía, el 15/04/2021 [Documento Digital] Extraído el 28/04/2021 <https://elpais.com/economia/2021-04-15/la-inflacion-argentina-llega-en-marzo-al-48-mensual.html#:~:text=La%20inflaci%C3%B3n%20sigue%20descontrolada%20en,en%20la%20ley%20de%20presupuestos>

Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Modelo de las fuerzas competitivas*.

Inalog (2019) Normativa de zonas francas. Publicado en inalog.org.uy, Sección Regímenes legales, Año 2019 [Documento Digital] Extraído el 22/05/2021 de <http://www.inalog.org.uy/es/normativa-zona-franca/>

Infonegocios, (2021) La canasta básica de alimentos cuesta el 31% del salario mínimo en Uruguay (estamos en el lugar 35 de un ranking de 60 países según estudio). Publicado en infonegocios.biz, el 09/02/2021 [Documento Digital] Extraído el 20/05/2021 de <https://infonegocios.biz/enfoque/la-canasta-basica-de-alimentos-cuesta-el-31-del-salario-minimo-en-uruguay-estamos-en-el-lugar-35-de-un-ranking-de-60-paises-segun-estudio>

Johnson, G., Scholes, K., & Richard, W. (2006). *Dirección Estratégica*, 7ma Edición. Madrid: Pearson Educación SA.

- Lafuente (2020) Modo. Así funciona la app que los bancos preparan para competir con Mercado Libre. Publicado en La Nación, Sección Economía, Negocios el 28/08/2020 [Documento Digital] Extraído el 20/04/2021 de https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/modo-play-digital-asi-funciona-billetera-digital-bancos-nid2434066/?gclid=Cj0KCQjw1a6EBhC0ARIsAOiTkrEBG3iEApiC2EC1TpTEg1kd2Gyb_78nOWLZUsqpbvTY2YmLdTtnDKcaAsVyEALw_wcB
- Ley 27.555, (2021) Teletrabajo. Publicado en argentina.gob.ar el 30/07/2020 [Documento Digital] Extraído el 31/04/2021 de <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/teletrabajo>
- Núñez (2020) ¿Qué tipo de negocios sobrevivirán al Coronavirus? Publicado en elpais.com, Sección Nuevos Tiempos, el 17/09/2020 [Documento Digital] Extraído el 27/04/2021 de https://elpais.com/economia/2020/08/20/nuevos_tiempos/1597919911_259535.html
- O'Donnell (2020) Digitalización en la gestión ambiental sostenible en las empresas. Publicado en ecaldima.com el 25/06/2020 [Documento Digital] Extraído el 20/04/2021 de <https://ecaldima.com/digitalizacion-en-la-gestion-ambiental/>
- Palacios Acero (2016) Dirección Estratégica. 2 edición. Ed. Ecoe Ediciones [Documento Digital] Extraído el 24/05/2021 de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Direcci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-2da-Edici%C3%B3n-1.pdf>.
- Porter (2014) Ventaja Competitiva. Ed. CESCOA
- Robles (2021) El impacto generacional de los servicios financieros digitales. Publicado en forbes.com.mx, el 10/06/2021 [Versión Digital] Extraído el 12/06/2021 de <https://www.forbes.com.mx/red-forbes-el-impacto-generacional-de-los-servicios-financieros-digitales/>
- Smink (2020a) Coronavirus en Argentina: los efectos que está teniendo la cuarentena más larga del mundo sobre los argentinos. Publicado en BBC News Mundo, Argentina, el 21 agosto 2020 [Versión Digital] Extraído el 29/04/2021 de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-53857858>.
- Smink (2020b) Coronavirus en Argentina: por qué hay multinacionales que abandonan el país y se habla de una "masacre de empresas" peor que en la crisis de 2001. Publicado en BBC News Mundo, Argentina, el 3 agosto 2020 [Versión Digital]

Extraído el 30/04/2021 de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-53618912>

Thomson, Strickland y Gamble (2015) Administración Estratégica. Ed. McGraw-Hill

Vaca (2019) Seis empresas recibieron los premios Córdoba en el Mundo 2019. Publicado en agroverdad.com.ar, el 25/11/2019 [Versión Digital] Extraído el 22/05/2021 de <https://agroverdad.com.ar/2019/11/seis-empresas-recibieron-los-premios-cordoba-en-el-mundo-2019>

Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual contemporánea. Cuadernos de Gestión, 5(2), 55-73.