

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Reporte de Caso

Licenciatura en Administración

“Planificación Estratégica de la Empresa Tarjeta Naranja”

Profesora: Rinero, Sofía

Autora: Manoukian, Candela Victoria

Legajo: ADM04937

DNI: 40835802

Año 2021

Resumen

En el siguiente reporte de caso se expone un plan estratégico para la empresa Tarjeta Naranja. La estrategia a desarrollar será de penetración de mercado, donde se busca introducir a Naranja en el mercado renta alta, brindando productos para aquellas personas con altos poderes adquisitivos.

El objetivo se centra en incrementar en un 40% la participación de mercado del segmento anteriormente mencionado, mediante el lanzamiento de un nuevo producto para mediados del 2024 donde toda la información será basada en el marco teórico de Porter y de Hill, Jones & Schilling.

Luego de un arduo análisis del sector, del mercado, interno y externo, se llega a la conclusión que el plan de lanzamiento de este nuevo producto es sumamente rentable y generará un retorno de la inversión (ROI) de 155%, por lo que la inversión es totalmente viable como recuperable en el tiempo.

Palabras claves: Estrategia – Financiera – Producto – Planificación – Adquisitivo – Mercado – Renta alta – Tarjeta Naranja

Abstract

The next case report shows a strategic plan for the company Tarjeta Naranja. The strategy is market based, aiming to place Tarjeta Naranja in the up-market, making its products available to people with high purchasing power.

The main objective is to achieve a 40%- increase in market participation of the up-market segment by mid 2024 through the launch of a new product based on Porter and Hill, Jones & Schilling's theoretical frame.

After deep analysis of the sector, of external and internal market, it is concluded that the plan for launching this product is highly profitable and that it will generate a return on investment of 155%, which means that the investment is not only feasible but also recoverable through time.

Keywords: Strategy - Financial - Product - Planning - Purchasing - Market - High income – Tarjeta Naranja

Índice de Contenido

| | |
|---|----|
| Introducción..... | 3 |
| Análisis Situacional..... | 5 |
| Análisis del Macro Entorno..... | 5 |
| Análisis del Micro Entorno..... | 9 |
| Análisis de Mercado..... | 11 |
| Análisis Interno de la Empresa..... | 11 |
| Marco Teórico..... | 15 |
| Diagnóstico y Discusión..... | 18 |
| Plan de implementación..... | 20 |
| Lineamientos Estratégicos..... | 20 |
| Objetivo General..... | 20 |
| Objetivos específicos..... | 21 |
| Plan de acción..... | 22 |
| Tácticas a desarrollar..... | 22 |
| Gantt..... | 29 |
| Presupuesto..... | 30 |
| Retorno de la Inversión..... | 30 |
| Conclusiones finales y Recomendaciones Profesionales..... | 32 |
| Bibliografía..... | 33 |
| Anexo..... | 36 |

Introducción

En el presente trabajo bajo la modalidad reporte de caso correspondiente a la carrera Licenciatura en Administración de Empresas de la Universidad Siglo 21; se desarrollará una planificación estratégica para Tarjeta Naranja, una de las principales sociedades anónimas en emisión de tarjetas de crédito de toda Argentina, con el objetivo de desarrollar mediante estrategias de negocio; un nuevo producto que permita mejorar la calidad y cantidad de clientes, generando así; un aumento en la rentabilidad de Naranja en el tiempo.

Naranja, es desde 1985 una tarjeta de crédito fundada en Córdoba. Pero la historia de ella se inicia en 1969 cuando David Ruda y Gerardo Asrin (profesores de educación física) fundan un local de venta de ropa deportiva llamado “Salto 96”. La idea de Naranja surgió en la casa de deporte ya que empiezan a entregar tarjetas de identificación a sus clientes (de color naranja) donde en el año 1985 esas tarjetas de identificación comenzaron a ser tarjetas de compras. Desde ese momento los fundadores anteriormente mencionados; expandieron la marca. Sin embargo, la aparición formal de la tarjeta de crédito Naranja se dio en 1985, pero el gran impacto fue en 1995 cuando se asocian con Banco Galicia, que comienza a prestarles dinero y ofrecerles formas de refinanciación a tasas mejores que las de mercado, y allí comienza la gran expansión donde Tarjeta Naranja pasa a ser una de las tres tarjetas más importantes de Argentina, tanto en términos de expansión, como de facturación.

Actualmente hay al menos una casa naranja en cada provincia argentina, teniendo 202 sucursales (siendo algunas mini unidades de negocio, otras mini stands o locales y 2 locales solo para gestiones virtuales), donde se busca así estar cerca de la gente, demostrándoles a los clientes la predisposición de Naranja para solucionar sus problemas y la cercanía diaria, brindando una buena experiencia y atención.

A pesar de su éxito y trayectoria como se lo menciono anteriormente; Naranja presenta varios aspectos a mejorar. Uno de ellos es la creación de un plan de marketing que brinde a los colaboradores un manual con la formalización de los procedimientos que se realizan y que no sea un desarrollo tan informal, brindando así un soporte a cada tarea realizada siendo más organizada y diagramada. Cada gestión que se realice en el área, al no tener este plan de marketing, los colaboradores suelen responder a sus tareas desde un punto de vista lógico o personal sin un reglamento o plan que los abale, por lo

que, este punto presenta una gran debilidad. En segundo lugar; otra de las debilidades a mencionar sería dirigirse a ciertos clientes que no están comprendidos, como renta alta. Esta renta al tener altos ingresos genera también altos consumos, por lo que, es un segmento de mercado rico en ingresos que generaría un gran valor para Naranja el cuál hoy no es explotado. Como tercera debilidad o en este caso mejora que Naranja no posee en cuenta hoy; es la expansión en el exterior. Naranja como muchas otras empresas nacionales no cuentan con sedes en el extranjero, si bien el cliente puede comunicarse desde el exterior; sería interesante tener al menos una sucursal por país en America Latina, para estimular el uso de Naranja internacional y también obtener nuevos clientes extranjeros.

Una vez escritas las principales debilidades o mejoras a realizar por parte de la empresa a futuro; dicho reporte de caso se visualizará en el hecho que la empresa no tiene un producto que apunte a la renta alta de la sociedad, por lo que el objetivo de este nuevo producto sería captar nuevos clientes que puedan disfrutar de la experiencia de ser clientes Naranja brindando más beneficios a usuarios que tengan ingresos altos, otorgándoles elevados límites en sus tarjetas y múltiples beneficios, generando así un vínculo, con la posibilidad también de sumar puntos “quiero” por consumos o débitos automáticos. Esto permitiría captar nuevos clientes y en consecuencia mejorar la rentabilidad de la empresa. Por lo que, en resumen, se buscará diseñar una estrategia de penetración de mercado hacia un segmento de clientes que no fue abordado aún. Esta estrategia propone la posibilidad de obtener una mayor cuota de mercado utilizando los productos actuales en los mercados que opera Naranja actualmente.

A continuación se presentan algunos antecedentes. Como antecedente teórico, se encuentra a (Porter M. E., 2008, pág. 23) quien expresa que en general, las tasas muy altas de crecimiento de la industria son resultado de una creciente penetración o de las ventas a nuevos clientes.”. Por lo que, una penetración de mercado, enfocado en clientes renta alta permitirá no solo un aumento en la rentabilidad de una empresa si no un gran crecimiento a nivel empresarial. Y en segundo lugar; como otro antecedente está la empresa Galicia quien en 2011 Banco Galicia lanza “Galicia Eminent” una oferta dirigida a atender las necesidades de los clientes de altos ingresos, cuyos cimientos son la atención eficiente y directa, productos originales, de beneficios distintos y únicos y una nueva identidad. Galicia luego de lanzar este proyecto tuvo un crecimiento de 38,4% ganando un 20,7% más que el año anterior. (Cronista, 2012)

Análisis Situacional

Análisis del Macro Entorno

Para comenzar, se realizará un análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico como legal del sector externo en el que se encuentra vinculada la organización en estudio utilizando la herramienta denominada PESTEL cuyos indicadores harán variar la decisión a tomar a futuro.

Factor político

Actualmente se está en un contexto muy particular ya que Argentina, como todos los países del mundo; esta transitando la pandemia del COVID 19, esta pandemia aparte de afectar en gran manera a las PYMES y a industrias del país, altera en gran manera la salud nacional de su población. (BoletínOficial, 2021)

La pandemia en Argentina comenzó el 3 de marzo de 2020, y hasta el día de hoy, año 2021, viene mutando y generando grandes problemas en la población. En relación a estas mutaciones, y a las distintas “olas” del virus; el gobierno por medio del boletín oficial el día jueves 08 de abril de 2021 ha lanzado nuevas medidas políticas que harían disminuir la cantidad de contagios. (BoletínOficial, 2021)

Entre las principales acciones que se han tomado, la normativa dispone que para reducir la trasmisión se detendrán los vuelos internacionales de viajeros provenientes de zonas afectadas (entre los 30 días), aparte de esto se prohíben las reuniones sociales en hogares, casas y departamentos de 10 personas o más, siendo estas medidas preventivas para los contagios. Otra de las acciones tomadas es el cierre de museos, piletas, y todo evento masivo, para evitar aglomeraciones. (BoletínOficial, 2021)

Sumado a lo anterior; también se han tomado muchas medidas para detener los contagios, como las nombradas anteriormente o también la restricción del tráfico nocturno, es decir que las personas no pueden circular entre las 00hs y las 6am, evitando así las reuniones sociales, fiestas clandestinas y aglomeración de personas. Esto concluye en que, si bien el gobierno nacional está tomando todos los recaudos para que el número de infectados día a día vaya disminuyendo, las pymes, bares, negocios pequeños o quioscos, que necesitan de la circulación de gente, día a día vayan perdiendo ingresos, y lleguen al quiebre o cierre total de el o los locales que poseen, generando así aumento en el desempleo y pobreza, dato no menos importante a tener en cuenta a la

hora de proyectar a futuro estrategias de crecimiento o disminución de una empresa en el territorio nacional. (Argentina.gob.ar, 2021)

Factor Económico

El salario es otra de los aspectos afectados por esta pandemia, el Ministerio de Trabajo de la Nación publico que en enero del 2021 el salario promedio del sector privado era de \$68100,73 demostrando así un aumento del 1,8% respecto al jornal de diciembre. Esta información nos muestra una intención de que estos números le ganen a la inflación, pero el INDEC comunico que durante enero se tuvo un 4% de inflación, lo que significa que se perdieron un 2,1% de lo percibido en sueldo generando una disminución clara del poder adquisitivo de la sociedad activa (Infobae, 2021).

En tanto por parte del gobierno nacional y para contrarrestar dicha pérdida, la sociedad ha recibido un aumento a partir de febrero en concepto de ayuda del estado, como la tarjeta alimentar que aumento un 50% para las 1.6 millones de tarjetas que aplican para más de dos millones de personas, tanto niños como personas con discapacidad o embarazadas. Otro de los ejemplos es la AUH (asignación universal por hijo) que tendrá un aumento del 8% y los ATP (asistencia de emergencia al trabajo y la producción) como ayudas a las empresas en abonar parte del sueldo de los trabajadores en relación de dependencia haciendo más fácil la realidad de las organizaciones que además de no percibir ingresos por la pandemia están obligados por ley a abonarles el sueldo mensual a sus empleados. (Tycsports, 2021)

En resumen, económicamente Argentina no está muy bien posicionada. Los salarios no le ganan en términos de montos a la inflación, por lo que, lo percibido por los empleados siempre termina siendo menor, y las ayudas que si bien han recibido un aumento, los porcentajes tampoco se comparan con los porcentajes inflacionarios.

Factor Social

El COVID19 ha afectado también a otros aspectos como el empleo y en consecuencia, la pobreza en términos de estudio social. En relación a ello; el empleo se vio afectado ya que, se cerraron más de 90.000 locales comerciales y 41.000 pymes, lo que generó un total de aproximadamente 180.000 trabajadores afectados, no solo estos se han quedado sin trabajo, sino que aquellos que no fueron desvinculados pero fueron suspendidos, generando un ingreso menor del que venían percibiendo. (Iprofesional, 2020).

Este desempleo genera no solo menores ingresos en las familias o modificación total de su estilo de vida, sino también un aumento nacional del índice de la pobreza que no ayuda a la subsistencia de la sociedad como de las empresas si los comparamos a los índices nacionales como la inflación donde la misma por la crisis actual provocada por el COVID19, junto al desempleo y la recesión; generan un porcentaje de pobreza en Argentina es del 42% (publicado por INDEC) dando como resultado que las personas pobres ya son 19 millones, lo que demuestra una suba del 6,5% en el último año. (Eleconomista, 2021)

En conclusión si bien las ayudas económicas del gobierno como el ingreso familiar de emergencia (IFE) o el ATP (Asistencia de emergencia al trabajo y la producción) fueron herramientas claves para cuidar el trabajo y no generar un aumento abrupto en la pobreza; los porcentajes siguen subiendo de manera abismal, generando así grandes problemas sociales en el país.

Factor Tecnológico

A pesar de las promesas gubernamentales sobre el desarrollo tecnológico, hoy, año 2021, América Latina invierte un 0,8% de su PBI en investigación y desarrollo, en comparación con EEUU, la unión Europea o China que invierten más del 2% de su producto bruto interno en desarrollo e investigación. (Elpaís, 2021)

Siguiendo con el tema actualmente un dato alentador es la aparición de una de las compañías de tecnología para banca digital con más de 400 empleados, Technisys. Esta empresa busca transformar a los bancos tradicionales físicos en digitales, impulsando todo a la banca digital; esta transformación tecnológica ayuda a las entidades bancarias a diferenciarse del resto a través de la agilidad, experiencia al cliente, innovación y sobre todo comodidad para sus consumidores. (Greatplacetowork, 2021)

Como conclusión se puede determinar que en la actualidad, todo aquello que no esté digitalizado es muy difícil que tenga futuro. Todo encamina a la gestión de trámites online, operaciones digitales y tecnologías de punta. Poco a poco todas aquellas gestiones que deben hacerse personalmente o en un lugar físico deberán ir mutando a la digitalización, no solo por los tiempos que esto conlleva sino también porque la sociedad lo que exige, los cliente hoy imponen la necesidad de auto gestionarse desde

su casa, realizar todo lo que necesite rápidamente, ágil y desde su celular o notebook. (Elpaís, 2021)

Factor Ecológico

En el año 2013, la ex presidente Cristina Fernández de Kirchner lanzó el proyecto “Argentina Innovadora 2020” este lanzamiento se trató de apoyarse en el conocimiento científico y tecnológico para el manejo de los recursos naturales argentinos y su cuidado. Este proyecto busca que todas las acciones o medidas que tomen las empresas deben estar respaldadas y acompañadas de un enfoque sostenible y sustentable el cual persiste hasta la fecha, año 2021, y es un gran incentivo a la empresa a su implementación para ser competitiva en estos tiempos actuales donde la temática está tomando relevancia en la agenda diaria a nivel mundial (Argentina.gov.ar, 2020)

Cabe aclarar que Argentina Innovadora 2020, busca un desarrollo continuo e incluso mejorando la sostenibilidad, promoviendo la plena utilización de los conocimientos científicos y tecnológicos nacionales, y así mejorar la vida de las personas, en un proceso puro de desarrollo sostenible. (Presidencia De La Nación Argentina, 2020).

Factor Legal

En Argentina, las leyes sobre higiene personal y seguridad en el trabajo forman la base de todas las empresas. Entre ellas; La Ley 19.587 establece un conjunto de normas y reglamentos que deben ser considerados para evitar abusos; algunas de ellas son proteger la vida, proteger y mantener la integridad de los trabajadores de salud mental y mantener la limpieza. (Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo, 2009).

Una de las tantas reglas que se deben cumplir es la Ley 20744 de Contrato de Trabajo. La misma regula las relaciones entre empleadores, empleados y todo tipo de vínculo laboral. También expone los puntos a tener en cuenta al momento de liquidar el salario, sueldo anual complementario, requisitos del contrato laboral y derechos de las partes. Una de los capítulos a destacar es el de la igualdad de trato (Ley 20744 Título II CAPITULO VII artículo 81) que expresa que el empleador debe relacionarse con todos sus empleados de igual forma, independientemente de su sexo, raza o religión, considerando inapropiado el trato desigual, preferencia o favoritismo. (Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo, 2009).

Análisis del Micro Entorno

En relación al análisis del micro entorno, utilizaremos el análisis de Porter (Porter M. , 2008) basado en el poder de negociación de compradores y proveedores, la rivalidad entre los competidores actuales y las amenazas tanto de los productos sustitutos como de los competidores potenciales.

Poder de negociación de los Compradores

El poder de negociación de los compradores, es decir, clientes, es bajo; ya que las empresas que conforman esta industria cuentan con más de 2 millones de clientes cada una. Los mismos clientes se encuentran ubicados en distintos lugares del país donde el individuo que decide desvincularse o dar de baja sus productos, no representa un gran dolor u pérdida para esta industria ya que tiene otros tantos miles de clientes más. Es decir, este cliente que se va; no hará un daño en la facturación de la empresa.

Poder de negociación de los Proveedores

Los proveedores relacionados a esta industria, son muchos, desde proveedores de artículos de librería, amueblamiento, o limpieza hasta abogados o contadores. El poder de negociación con los proveedores es medio, ya que algunos de ellos son críticos para la comercialización de los productos y el buen funcionamiento de los procesos, y otros no tanto.

Por ejemplo, la modificación de las empresas suministradoras de artículos de librería, no generarían un gran dolor o daño en la empresa, ya que no tiene mucha incidencia sobre el producto final a otorgar a los clientes, pero la modificación de los proveedores de transporte o envío de plástico (correo), podría generar pérdidas notorias y desordenes administrativos, ya que hay pocas empresas que llegan a estancias o pueblos donde domicilian los consumidores, por lo que afectaría en la entrega de plásticos, tarjetas o resúmenes, y dañaría significativamente la experiencia al cliente, siendo esto actualmente esencial para esta industria. Por lo que, en conclusión, el poder de negociación de los proveedores es medio.

Rivalidad entre los Competidores Actuales

La rivalidad entre competidores actuales es alta, existen muchísimos nuevos competidores en la industria, como fintechs o bancos digitales, que ponen en riesgo la rentabilidad de las empresas. La estrategia a la que se apunta para hacer la diferencia es brindar beneficios económicos, es decir, se pactan convenios con locales o comercios,

para que el consumidor pueda acceder a los productos o servicios con descuentos o ciertas promociones, también otra de las tácticas es el trato al cliente y la agilidad en las gestiones, esencial actualmente para generarle un valor a lo que ofrece la entidad, la gestión digital y la buena experiencia al cliente hoy para el consumidor juega un papel esencial. Estas cuestiones mencionadas anteriormente las empresas la utilizan con el fin de ganar terreno frente a los competidores.

Amenaza de Ingreso de Competidores Potenciales

Existe una baja amenaza de ingreso de competidores potenciales, ya que las barreras de entrada a la industria son altas, se necesita capital suficiente y un buen alcance comercial para poder ingresar al mercado como un gran competidor, contratando servicios similares a los que utilizan sus competidores. Obviamente es esencial que todo este respaldoado por los organismos que regulan a toda la industria y que todo lo que conlleva a los productos ofrecidos este debidamente controlado. Por lo que, en resumen, la amenaza de ingreso de los competidores potenciales es baja.

Amenaza de Productos Sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es media por lo siguiente. En primer lugar existen muy pocos productos que ofrezcan pagos en cuotas o refinanciaciones en plazos. Uno de los productos que se puede considerar como sustituto son los prestamos, ya que a una tasa fija o variable, que le otorgan al consumidor cierto monto para que el pueda comprar o utilizarlo en lo que necesite. Si bien la diferencia radica en que el préstamo te otorga el dinero en efectivo y la tarjeta de crédito no, se podrían considerar como sustitutos. Otro de los productos que puede considerarse como sustituto es la cuenta corriente, que permite dejar en “Descubierto” un monto y luego lo abonas cuando cuentas con el dinero suficiente para pagarlo.

Como segundo análisis para determinar la amenaza de existencia de productos sustitutos; es que el sector financiero también incluye las entidades financieras ilegales ya que no se encuentran operando bajo ningún ente regulatorio pero cumplen o satisfacen necesidades similares de los consumidores debido al gran ofrecimiento que hay sobre el cambio de dólares y los prestamos.

Análisis de Mercado

En base al mercado en el que está inmerso Tarjeta Naranja, se pueden abordar análisis en primer lugar, sobre los individuos Argentinos que utilizan tarjetas de crédito, debito o cuentas bancarizadas y aquellos individuos que no, y por otro lado, la cantidad de ventas de tarjetas de crédito.

En relación a lo mencionado en primer lugar, hasta el año 2019 mucho mas del 50% de los individuos adultos de Argentina no estaban incluidos en el sistema financiero, esto quiere decir que, la utilización de productos bancarios como cuentas, plazos fijos, tarjetas de crédito y/o debito; eran utilizados por pocos. (Eleconomista, 2019).

Esta situación se revirtió gracias a las nuevas tecnologías que estas entidades han adoptado y también, el coronavirus fue un gran promotor que impulso a esta inclusión financiera. Según el reporte del BCRA (Bcra, <http://www.bcra.gob.ar/>, 2020) de sistemas financieros y pagos, la cantidad de tarjetas de crédito (plásticos) de titulares y adicionales, de diciembre del 2018 a septiembre del 2020 paso de 7.705.736 a 8.731.103 aumentando en 1.026.367. Mientras que las cajas de ahorro en pesos tuvieron también un aumento de 4.876.517 en los últimos años; el gran incremento de aperturas se dio en junio de 2020, en pleno inicio de pandemia (Paralelo32, 2020)

En segundo lugar, según el último informe del BCRA las compras con tarjeta de crédito vienen aumentando año a año. Esta liquidación de deudas es una de las bases del negocio financiero, y también juega un papel fundamental en la vida de los individuos y personas, ya que este tipo de financiación o crédito ayuda a ambos consumidores a afrontar sus costos y gastos, optimizar sus consumos y adaptarse a cualquier emergencia. Según el banco central de la república Argentina el 51% de los individuos nacionales estaban financiados o tenían algún instrumento de crédito a marzo del 2019 y en 4 años (entre 2015 y 2019) la cantidad de personas que utilizo estos instrumentos aumento mucho más de lo esperado, ya que el indicador aumento 4 puntos porcentuales. (Bcra, 2019)

Análisis Interno de la Empresa

Cadena de Valor

Para realizar el análisis interno se utilizará la herramienta cadena de valor que permitirá visualizar en detalle las actividades de Naranja.

Actividades primarias

Logística Interna

Naranja dispone de una logística interna buena y claramente eficiente ya que opera a través de procesamiento de datos con sistemas sincronizados que custodian el cumplimiento y análisis de requisitos de cada proceso. Esta tecnología permitió poner a disposición de toda la estructura la base de datos dando la posibilidad que ante cualquier inquietud todo se encuentra sistematizado, algo totalmente alentador para Naranja en relación con la industria en la que se encuentra utilizando plataformas seguras y con un seguimiento continuo, constantemente se desarrollan servicios de seguridad, controlando todos los riesgos u errores informáticos que se puedan generar.

Operaciones

La principal operación de naranja, es la venta de servicios financieros como tarjetas de crédito, préstamos o seguros. Estos productos son ofrecidos a individuos mayores a 18 años que habite en cualquier provincia Argentina. Esta venta es realizada por varios medios como telefónicamente o presencialmente en sucursales. Básicamente, el medio que utiliza para realizar sus operaciones de venta son los mismos que utiliza cualquier otra entidad.

Logística Externa

La logística externa hace unos años se basaba en la entrega de tarjetas al cliente y entrega de resúmenes o información (como cambio en precio de comisiones o algún tipo de notificación que habría que hacerle al cliente), al día de hoy, Naranja con el objetivo de potenciar la sustentabilidad; ha tratado día a día de que todo el envío de información se haga vía correo electrónico, a todos los clientes, eliminando así la utilización excesiva de papel. En relación al envío de tarjetas se hace por medio de correos nacionales, como Oca o Andreani, este tipo de servicio está muy bien organizado ya que el cliente también puede hacerle un seguimiento por la web, y vía correo electrónico se le va informando cuando le llegara la correspondencia al domicilio y que día y horario aproximado lo visitarán.

Marketing y Ventas

En 2002 se agrego el área de Marketing a Naranja, el objetivo de esta nueva área era popularizar la marca. Este nuevo sector si bien funciona hasta el día de hoy y día a día publicita la marca, esta tiene un desarrollo muy informal y desorganizado, haciendo

que cada colaborador realice los procedimientos según sus iniciativas y no por medio de algún manual o libro de procedimientos. Esta es una de las grandes debilidades de naranja, ya que al no tener un sostén informativo, cada colaborador realiza las acciones de marketing según sus ideales, sin tener algo que lo respalde.

Otro de los aspectos a mencionar es el marketing digital actualmente es una de las bases de la mercadotecnia en naranja y muchas empresas nacionales, esto busca la comercialización de los productos por medios digitales, como redes sociales o paginas oficiales de la empresa, cualquier tipo de empresa que actualmente no cuente con este tipo de marketing está muy en desventaja de las que sí, ya que actualmente la mayoría de las personas cuando buscan o necesitan algo, ya sea una tarjeta de crédito o cualquier producto que necesiten, tienen la facilidad de agarrar su teléfono, tablet o notebook y en menos de 5 minutos conseguir lo que buscan o algo similar.

Servicio Post Venta

El servicio de posventa en naranja es la atención a diario en sucursales, lo tiene muy llevado a la práctica en su día a día, como todas las entidades financieras. Para controlar este servicio al cliente se utiliza la herramienta NPS que mide la satisfacción del cliente en la atención brindada por los oficiales de atención; esta herramienta envía encuestas vía mail a los clientes que se acercaron a la sucursal, llamaron al 0800 o tuvieron otro tipo de interacción con la entidad, en esta encuesta se le consulta que tan conforme quedo con la atención brindada y que tan satisfecho termino. Esta herramienta les permite llevar un control de la calidad de atención y como queda la entidad de cara al cliente, es una de las herramientas muy buena de la cual se puede aprovechar toda la información que el cliente brinda.

Actividades secundarias

Infraestructura de la Empresa

La empresa está compuesta por un directorio que se encarga del plan estratégico de naranja, presupuestos y riesgos, luego se cuenta con varias gerencias como la de impuestos y legales, de compliance, de seguridad de la información y auditorias. Estas aéreas están sumamente relacionadas una de la otra y la funcionalidad de las mismas asegura los resultados económicos positivos.

Gestión de RRHH

Naranja se caracteriza por ser una de las mejores entidades para trabajar, en el año 2019 consiguió el segundo puesto en *great place to work*, (programa de reconocimiento a los mejores lugares para trabajar). Naranja se preocupa por sus colaboradores, por el clima laboral, busca incentivar, premiar y alentar a sus empleados, generando así un excelente ambiente de trabajo. Naranja tiene una mirada integral, buscando que sus colaboradores estén felices y orgullosos de pertenecer a esta entidad. Tiene muchos programas que incentivan los talentos y el crecimiento interno de cada uno de sus empleados (como por ejemplo, el programa de idiomas). La gestión de naranja en relación a sus empleados es muy buena, ya que la motivación de tus empleados es uno de los pilares para la buena atención, gestión y el buen clima laboral.

Desarrollo Tecnológico

La entidad cuenta con proyectos de evolución digital, que prometen un crecimiento tecnológico, no solo en la experiencia al cliente y los productos brindados, sino también en disminución de costos. Estos proyectos buscan la digitalización total del cliente, pudiendo desde la web o la aplicación realizar todo tipo de gestiones, consultas y trámites. Aparte de lo nombrado, también habrá un cambio rotundo en las sucursales, buscando un proyecto ágil, moderno y digital, llamado “sucursal del futuro” basándose en una atención pura y exclusivamente tecnológica donde la agilidad y la digitalización sean las bases. La misión misma de naranja indica que buscan crecer a través de negocios basados en la tecnología, actualmente esto es esencial, una entidad sin tecnologías o con una digitalización muy precaria no avanza, la falta de transformación a esta era digital puede acabar con una empresa, por lo que, es esencial amoldarse rápidamente a estos cambios y a los nuevos sistemas que día a día se presentan.

Aprovisionamiento

Los insumos de naranja son abastecidos por proveedores seleccionados y evaluados que compartan los valores y convicciones, estos proveedores deben ser responsables socialmente, trabajar cuidando el medioambiente y por sobre todo compartiendo la ética naranja. Los proveedores son todos nacionales y se buscan con el fin de potenciar la sustentabilidad.

Marco Teórico

En este capítulo se desarrollará el Marco Teórico que tiene como principal objetivo explicar, a través de diversos autores y teorías, el tema del presente trabajo. Se presentan conceptos de planificación estratégica, las etapas que se deben seguir para su implementación, lo que es una estrategia de negocio considerando sus ventajas como desventajas de llevarla a cabo. Y por último, teoría que den sustento a las tácticas a implementar en el plan de implementación.

Planificación estratégica

La planificación estratégica es la ruta que conduce a una empresa a una meta determinada en un tiempo pactado compuesta por estrategias y planes que permiten obtener el objetivo buscado. Las ventajas de este tipo de instrumento estratégico son determinar las oportunidades de crecimiento en el mercado junto con la maximización de las ventajas competitivas de la empresa en relación al medio. Además dicho instrumento es necesario y permite a una organización en general como a sus directivos tener un panorama general de la organización en relación a su contexto para prevenir cualquier tipo de problemática o tomar decisiones de control a tiempo. (Porter M. , 2015).

En relación a lo anterior y para incrementar teoría, los autores (Hill, Jones, & Schilling, 2015) describen al proceso formal de la planeación estratégica, como un proceso que incluye cinco pasos principales. Primero elegir la misión de la compañía y sus metas principales; segundo analizar el entorno competitivo externo de la organización para detectar oportunidades y amenazas. En tercer lugar, analizar el entorno operativo interno de la organización para detectar las fortalezas y debilidades de ésta para en cuarto lugar, escoger estrategias que se basen en las fortalezas de la compañía y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Y finalmente, implementar las estrategias. (Hill, Jones, & Schilling, 2015).

Además; (Porter M. , 2015), plantea que dentro del plan estratégico existen diferentes estrategias a analizar o llevar a cabo para obtener el fin pactado; entre ellos se pueden nombrar:

- Liderazgo en costos. Se refiere a un tipo de estrategia destinada a reducir los costos de sus procesos mencionados en la cadena de valor, y así consecuentemente poder disminuir el costo del producto final ofrecido al consumidor otorgándole la misma calidad que la competencia, generando así una ventaja competitiva.
- Diferenciación. Es un tipo de estrategia que implica ofrecer en el mercado un tipo de producto distinto a la competencia, ya sea por calidad o exclusividad, donde el cliente esté dispuesto a pagar más por este tipo de producto único.
- Enfoque o concentración. Tiene que ver con el público al cual está destinado el producto o servicio a ofrecer, se trata de sectorizar el mercado en grupos para adaptar la oferta a sus características, gustos y necesidades.
- Estrategia de Negocio. Dicha estrategia es la se utilizara en dicho reporte de caso y se desarrollara a continuación.

Estrategia de negocio

Estas estrategias son el camino o la dirección basada en tácticas internas que se le da a una empresa en relación al conjunto de procesos, acciones, procedimientos y objetivos internos que la organización deberá realizar puertas adentro para obtener resultados positivos puertas afuera, es decir, al ponerlas a disposición de su medio. Este tipo de estrategia sirve para obtener un lugar en el mercado de óptima competitividad o supremacía en el sector, conseguir el crecimiento ya sea a extensión de la empresa, de espacio de crecimiento o nuevos horizontes como la obtención de mayor florecimiento económico y mayores beneficios posibles. (Sánchez Galán, 2017)

Los beneficios de las estrategias de negocios son mayores ganancias, solvencia en el mercado y posicionamiento frente a los competidores. Mientras que en relación a las desventajas son que pueden tornarse planes exhaustivos, demandar horas de trabajo e investigación, falta de capital de inversión, entre otras. (Sánchez Galán, 2017)

Como se nombro anteriormente; dicha estrategia busca mejorar la rentabilidad de la empresa en su totalidad, para ello; una de las metas más usadas y de gran impacto es lograr una eficiente penetración de mercado, descrita detalladamente a continuación.

Penetración de Mercado

Se trata de aumentar y expandir la participación de la compañía en el mercado actual donde ya participa apuntando a incrementar la demanda en ese segmento. Para realizar este tipo de inserción se necesita de mucha publicidad y divulgación para el conocimiento de los consumidores a este producto y un estudio arduo de mercado e industria que permita conocer los gustos e intereses de los clientes. (Hill & Jones, 2011)

Este tipo de estrategia puede generar un incremento en el conocimiento e incorporación de su producto en el mercado, también puede crear entusiasmo en los primeros clientes que consumen el producto o servicio debido al tipo de precio ofrecido. Las desventajas que genera la estrategia son beneficios más bajos de las esperadas y altas competitividades en los precios. (Hill & Jones, 2011)

Desarrollo de Nuevos Productos

Dentro de la penetración de mercados, el desarrollo de nuevos productos es una herramienta que incluye un cambio, que se puede realizar de distintas maneras. La empresa va a estar inmersa en un mercado conocido pero imponiendo una adaptación del producto a los nuevos gustos y necesidades de los usuarios. La misma, es una herramienta necesaria en estos tiempos con dos fines, por un lado, para asegurar como eficientizar la planificación de una organización de manera exitosa como en segundo lugar, para vender una idea a posibles futuros inversionistas o interesados. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

Su planeamiento antes de su ejecución es vital para su éxito, donde no sólo se deben estudiar aspectos internos de la misma empresa que lo quiere desarrollar, sino también el estudio del ambiente externo, estudiando oportunidades como amenazas para ver la viabilidad de la ejecución o no. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017).

Conclusión del Marco Teórico

Dicha teoría redactada busca demostrar mediante sustento teórico el desarrollo de un nuevo producto buscando incrementar la participación en el mercado en el que la empresa ya trabaja y opera, generando mayor ganancia para ella y una mayor rentabilidad. Este tipo de estrategia se basa en la inserción de un nuevo producto, donde se trata de hacer una inclusión nueva en el mercado, con agresiva publicidad y marketing, donde los consumidores, puedan acceder a él de manera rápida y accesible.

Diagnóstico y Discusión

A partir de los estudios realizados sobre el análisis de situación observando el contexto, la industria, mercado como el presente de la empresa; se puede deducir que Tarjeta Naranja es una empresa líder en el mercado y lista para aplicarle el plan estratégico nombrado. Naranja hasta el momento no posee ninguna tarjeta selecta o especial para clientes renta alta, lo que, en parte, le impide incursionar en este sector del mercado de clientes con altos ingresos.

El proyecto se basa en resolver este problema de que Naranja no cuente con tarjetas especiales para clientes mencionados en el párrafo anterior. Este tipo de tarjeta tendrá más beneficios que las Naranja oro o Naranja Visa, tendrá promociones y descuentos en locales seleccionados y obviamente tendrán una atención preferencial y personal. Actualmente, un cliente renta alta que quiera obtener tarjeta naranja se le ofrece una tarjeta naranja visa gold, sin diferencias significativas en comparación con las tarjetas clásicas, y sin ningún tipo de beneficio con respecto a la atención, ni oficial asignado, ni tampoco diferencia en las promociones con respecto a la tarjeta Naranja clásica.

Es importante lanzar este tipo de tarjeta selecta para llegar a ese mercado con grandes posibilidades de compra y consumo ya que esos consumidores pueden tener tarjeta Naranja clásica o no tiene tarjeta Naranja ya que otras entidades bancarias le ofrecen más beneficios donde en Galicia, por ejemplo, un cliente Galicia Eminent, tiene límites mayores a \$100.000,00 en sus tarjetas, un oficial asignado, y bonificaciones que un cliente clásico.

Este cliente también, tendrá un límite en su tarjeta acorde a sus ingresos, dándole la posibilidad de compra y débitos de montos altos. Naranja al captar esta clientela obtendrá grandes ingresos ya que a mayores recibos de sueldo, mayor consumo del cliente, mayores débitos, y así en todos los aspectos, teniendo también la posibilidad de ofrecerle seguros o préstamos. Además; lo importante es que el cliente renta alta, pueda incorporar todos sus consumos, como el de su hogar, familia, auto, entre otros, por medio de tarjeta naranja, y lo realice porque “Naranja le da más posibilidades de refinanciación” o “Naranja le hace ciertos descuentos” y que este cliente poco a poco incorpore todos los gastos que realizaba en efectivo o por

medio de alguna entidad bancaria, los vaya migrando a Naranja, siendo esta su tarjeta principal.

Externamente la entidad con este proyecto se beneficiará ya que lanzará un producto al mercado en el que actualmente no está pudiendo competirle, este producto nuevo le permitirá competir con las entidades financieras, y con los beneficios que se le brindarán, poder ganarle a los rivales, así se buscará satisfacer las necesidades de los consumidores de este nicho de mercado, buscando así posicionar el nuevo producto en la mente del consumidor. A su vez; internamente Naranja se verá beneficiada en muchos aspectos como en la motivación de los empleados ya que al lanzar un nuevo producto, nuevos son los desafíos y los objetivos de cada colaborador. Al haber este tipo de cambios y novedades los empleados se ven motivados ante los nuevos proyectos empresariales.

Finalmente se puede decir antes de presentar el plan de implementación que describirá como se desarrollará y realizará de manera eficiente; que Naranja al lanzar este proyecto aumentará su cuota de mercado de las tarjetas de crédito, y esto se verá reflejado en un aumento de clientes, ventas y, por consecuencia, de ingresos.

Plan de implementación

Antes de comenzar con el proceso del plan de implementación, se analizará la visión y la misión de la empresa, para visualizar si estos son acordes al plan de implementación que se ofrece a la organización o será necesario modificarlos para lograr el fin de dicho reporte de caso.

Lineamientos Estratégicos

Misión Actual:

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

Visión Actual:

“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)

Conclusión de los Lineamiento estratégicos:

Tanto la misión y la visión son acordes al proyecto planteado para Naranja, no se modificarán ya que con la implementación de Naranja Select se busca ser la empresa líder en servicios financieros y abarcar ese nicho de mercado de renta alta, que todavía no se había profundizado, eso será posible gracias a la experiencia, agilidad y atención que brinda la empresa.

Objetivo General

Incrementar en un 40% la participación de mercado del segmento renta mediante el lanzamiento de un nuevo producto para mediados del año 2024.

Justificación

En base a un análisis denominado “Los argentinos usan cada vez más la tarjeta de crédito para llegar a fin de mes” de la autora Pedotti, Ana Clara; se refleja que en abril 2021, se registró un aumento del 75% en el uso de tarjetas de crédito, esto se debió a la situación social actual de Argentina y el mundo, este número fue comparado con lo que se había registrado el mismo mes el año anterior. Es por ello, que las tarjetas presentaron un saldo de \$976.546 millones, lo que significó un aumento del 1,2% respecto al cierre del mes anterior, \$11.96 millones más que en marzo. (Pedotti, 2021).

Tomando en consideración lo redactado por la autora y tomando en cuenta que el mercado meta es el consumidor renta alta; se cree que del 75% de aumento presentado líneas arriba; generara una penetración y pos liderazgo de ese mercado del 40% en tres años es totalmente viable de lograr por parte de Naranja.

Objetivos específicos

- Analizar y definir el producto nuevo a lanzar al mercado para mediados del año 2022

Justificación: Al proyectar el lanzamiento de un nuevo producto, es necesario definir como se lanzará al mercado, que características tendrá, como se comercializará, producirá y distribuirá, entre otros aspectos para luego generar acciones para la promoción, conocimiento como implementación del mismo de manera eficiente.

- Eficientizar en un 100% los recursos humanos de la empresa mediante capacitaciones con el fin de poder comunicar y capacitar sobre el próximo lanzamiento a futuros interesados para principios del año 2023.

Justificación: Se considera a las capacitaciones una herramienta eficiente por excelencia para mejorar el desempeño de los empleados, en este caso se busca mejorar el rendimiento y performance del área de ventas e instruirlos en las características de este nuevo producto para lograr el incremento del 40% en la cuota de mercado.

- Incrementar en un 40% la relación empresa – cliente renta alta mediante una comunicación a clientes actuales efectiva que divulgue sobre el lanzamiento del producto para mediados del año 2023

Justificación: Actualmente los clientes ya vinculados a Naranja tienen constantemente ofertas para vincularse a otras entidades ofreciendo productos similares, por ello, se buscará fidelizar a los clientes que ya tengan Naranja y tengan los ingresos suficientes para Naranja Select, indicándoles sobre el nuevo producto que pueden obtener para que así, cada cliente naranja permanezca fiel a ella.

- Aumentar un 20% el posicionamiento competitivo de Naranja frente a sus rivales líderes de la industria, mediante una acción de marketing agresivo sobre el lanzamiento oficial de un nuevo producto para mediados del año 2024.

Justificación: Actualmente la influencia de la comunicación externa impacta directamente en el consumo. Con una propuesta de marketing agresiva y potente se lograra, conocer los gustos y necesidades de los consumidores y captar la atención de nuevos usuarios, logrando así incrementar la cuota de mercado.

Alcance del Plan de Implementación

- ✓ Alcance temporal: Naranja Select se lanzará a mediados del año 2024. Este tiempo será necesario y suficiente para el desarrollo del producto, la comunicación a usuarios y las estrategias de marketing.
- ✓ Alcance geográfico: El producto se lanzará tanto para casa central, mini sucursales, stands, como también para las grandes sucursales. Naranja Select podrá ser vendido por todos los medios, telefónicamente o presencialmente.
- ✓ Alcance de contenido: La planificación estratégica será la base del proyecto, basado en una penetración de mercado desarrollando un nuevo producto.

Plan de acción

A continuación se detallará el plan de acción para cada objetivo específico nombrado anteriormente.

Tácticas a desarrollar

Táctica 1: “Análisis y Definición del producto a lanzar”

La táctica número 1, consiste en la descripción y definición final del producto Naranja Select, es decir, detallar como se va a realizar el producto, que características tendrá, como se va a hacer el producto, entre otras cuestiones para más adelante definir su implementación.

Pasos a seguir

Para obtener dicha sección de forma eficaz, será imprescindible el estudio y descubrimiento de las diversas viabilidades que se deben tener presente al momento de

especificar la posibilidad o no de un plan, y tener presente algunos elementos básicos a saber: el decisor, variables controlables y no controlables y las cuestiones a estudiar y calificar para poder resolver una cuestión o aprovechar una oportunidad de negocio como lo determina el autor (Sapag Chain, 2007)

Existen numerosas viabilidades, entre ellas podemos indicar:

- **Viabilidad Comercial:** Este proyecto será viable comercialmente, ya que existe cierta audiencia que ya ha aceptado y optado por productos similares al que naranja ofrecerá. Previamente se ha realizado un análisis de mercado, donde se detallan todos los motivos de por qué es conveniente lanzar este producto, como los informes del Banco Central de la República Argentina donde se identificaron grandes subas en el uso de tarjetas de crédito, en consecuencia por la pandemia actual, antecedentes de la utilización de las mismas y aumento en el consumo.
- **Viabilidad Técnica:** En primer lugar, se analiza el mercado, la competencia, las variables externas e internas para identificar el foda de la empresa y el entorno donde se encuentra, en este caso se identifican los hábitos de adquisición de tarjetas de crédito de los consumidores, región a operar, y la operatoria del mercado, esto permite conocer mejor el entorno y, de este modo, tomar decisiones adecuadas asegurando así el buen desempeño del negocio. Luego de esto se define cual será el público objetivo a que clientes se destinará dicho producto, en este caso el público meta será la renta alta, o clientes con ingresos mayores a \$100.000, una vez que se realizó todo el análisis del mercado y el público meta, se elige el nombre del producto, que en este caso será Naranja Select. Ahora se procede a diseñar el producto para luego poder promocionarlo y lanzarlo a la comercialización.

El diseño lo harán los especialistas en diseño de Naranja, por lo que, esta labor no será tercerizada, Naranja Select será de color negra, con las letras color Plateadas, los límites otorgados serán un ingreso en un pago y dos ingresos en cuotas (es decir, un cliente con un ingreso mensual de \$100.000 tendrá un límite de \$100.000 en un pago y \$200.000 en cuotas), a cada cliente Select que se presente a sucursal se le brindará atención más personalizada e individual. En relación al proceso de armado de Naranja Select, lo harán los mismos colaboradores que arman Naranja Oro o Naranja Visa, no se tercerizará ni tampoco se contratará más personal para el armado o impresión de las tarjetas ya

que lo realizara el mismo personal que gestiona las otras. Naranja select será enviada a los clientes mediante correos que actualmente ya utiliza la empresa, los proveedores de transporte o envío de plásticos se encargarán de entregar a los clientes el producto otorgado, en los plazos pactados. Tanto la venta como la posventa la realizarán los oficiales de atención al público y oficiales de atención telefónica.

- **Viabilidad de Gestión:** La venta y posventa será realizada por los oficiales de atención al público y atención telefónica, no se contratarán nuevos, si no que, los mismos que actualmente venden otros productos, comenzarán a ofrecer Naranja Select, es decir, el personal necesario para la venta y posventa, serán todos los oficiales de atención en sucursales y telefónicamente. En relación al envío de plásticos lo realizará la empresa transportista y de envíos con la que ya trabaja naranja. Y relacionado a la impresión de tarjetas también se gestionará como se imprimen todas las otras tarjetas, no se contratará nuevo personal ni se tercerizará con una empresa nueva, lo realizará el mismo personal que imprime las tarjetas oro, naranja y naranja visa; se necesitará de colaboración de todos los colaboradores que actualmente están dedicados a las tarjetas ya lanzadas de Naranja para el desarrollo de Naranja Select. La venta se realizará tanto en sucursales como telefónicamente, a los primeros 200 clientes aparte de la tarjeta de crédito select con muy buenos límites de compra, se le otorgará por 2 años la bonificación de mantenimiento como de emisión de plástico, resumen y todo costo que se le pueda generar al cliente. A los segundos 200 clientes se le otorgará, por un año la bonificación y a los terceros 200 clientes, por 6 meses. El precio final del producto Select será de \$2.500 mensual. El control lo realizará el gerente de ventas, cada oficial de atención al público en sucursales tendrá un presupuesto de vender 50 tarjetas por bimestre, y cada oficial de ventas 95 por bimestre.
- **Viabilidad Ambiental:** El impacto ambiental que generarán estas tarjetas plásticas es negativo, sin embargo, actualmente se está encaminando a realizar todo tipo de gestión web, utilizando MODO (nueva billetera digital de los bancos de Argentina) o pagos directamente con códigos QR, lo que poco a poco va eliminando las alternativas de las tarjetas de crédito, con plástico, si no que, se incita a utilizar todo directamente desde vías tecnológicas, y realizar pagos o consumos utilizando las tarjetas pero digitalmente.

- Viabilidad Legal: Todo estará regulado por las normativas del BCRA y por la ley 25065 de tarjetas de crédito, que informan los contratos a firmar cuando el cliente solicita el alta, relación entre emisor y de la entidad interviniente, comisiones, cargos, intereses, liquidaciones, entre otros aspectos.
- Viabilidad Económica: Económicamente la táctica numero 1, será sin costo, ya que se seguirán los mismos procesos con el mismo personal que maneja las tarjetas naranja gold, naranja y naranja visa, en este caso no hará falta contratar más personal y tampoco tercerizar alguna gestión, ya que son tareas que ya se están realizando en naranja, solo se le agregara un producto más. Al igual que la venta, posventa y atención de estos clientes, la realizaran los mismos oficiales que están en sucursales y telefónicos.

Táctica 2: “Capacitación Interna”

Esta táctica consiste en realizar acciones que formen al personal de Naranja, orientándose a mejorar las habilidades y ampliar los conocimientos de cada empleado para el próximo lanzamiento del nuevo producto. Para la eficacia en la venta y posventa es necesaria la aplicación de programas de capacitación al personal que ayuden gradualmente a interiorizarse de dichos cambios, por lo que se llevaran a cabo para el lanzamiento eficaz de Naranja Select.

Se transmitirán los contenidos a cada colaborador a través de reuniones y encuentros que los realizará “capacitarte” (empresa especializada en capacitaciones) dictando temáticas distintas. Se llevara a cabo un encuentro semanal virtual, por 6 meses, los primeros 3 meses a oficiales comerciales y de atención al público que atiendan en sucursales, y los siguientes 3 meses a oficiales que atiendan telefónicamente.

La capacitación del capital humano es uno de los ejes del éxito de toda empresa, que cada empleado conozca el lugar donde trabaja, los objetivos y hacia dónde va, impulsa el desarrollo profesional e incrementa la productividad de cada uno. Esta acción de brindar conocimiento a los colaboradores les permite, no solo, sentirse más seguros con el producto que ofrecen, venden o comercializan, sino que también tiende a que el personal se sienta identificado con la empresa.

Estas capacitaciones le generaran grandes beneficios a Naranja ya que tendrá a sus colaboradores especializados en el nuevo producto, listos y seguros de lo que ofrecen, esto permitirá que los oficiales brinden la atención correspondiente y realicen las ventas

de manera íntegra, así el cliente estará conforme con los servicios brindados y conocerá en su totalidad lo que ha adquirido.

Pasos a seguir

| PLAN DE ACCION TACTICA 2 | | | | | | | | |
|--|---------|-------------|----------------------------|--|---|---------------|-------------------------|-------------------------------------|
| Descripción | Tiempo | | Recursos Humanos | | Recursos Físicos | Tercerización | Económicos - Financiero | Fuente |
| | Desde | Hasta | Área | Responsable | | | | |
| Buscar 5 empresas especializadas en capacitaciones | 07/2022 | 08/2022 | Recursos Humanos | Analista de RRHH | Celulares, internet, computadoras. | no | \$ 0,00 | - |
| Solicitar presupuesto a 3 empresas | 08/2022 | 08/2022 | Recursos Humanos | Analista de RRHH | Celulares, internet, computadoras. | no | \$ 0,00 | - |
| Discutir presupuestos con el directorio | 08/2022 | 09/2022 | Recursos Humanos | Analista de RRHH | Sala de reunion, servicio de cafetería, documentacion e informacion escrita. | no | \$ 0,00 | - |
| Seleccionar a la empresa | 09/2022 | 09/2022 | Gerencia general | Gerente general | Celulares, internet, computadoras. | no | \$ 0,00 | - |
| Coordinar reunion con la empresa elegida | 10/2022 | 10/2022 | Recursos Humanos | Analista de RRHH | Celulares, internet, computadoras, sala de reunion. | no | \$ 0,00 | - |
| Inicio de la capacitación | 11/2022 | 04/2023 | Atencion al cliente/Ventas | Responsables de la atencion al publico/ Responsables comerciales | Internet, computadoras, proyectores, sala de capacitaciones, lapiceras y cuadernos. | si | \$ 3.752.089 | Incluido en anexo 1 |
| Seguimiento | 04/2023 | en adelante | Atencion al cliente/Ventas | Responsables de la atencion al publico/ Responsables comerciales | Internet, computadoras, sala de capacitaciones. | si | \$ 0,00 | (incluido en valor de capacitación) |
| TOTAL | | | | | | | \$ 3.752.089,00 | |

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Control

Se controlará de dos maneras diferentes, en primer lugar, en base a una evaluación que se hará a cada uno de los colaboradores, luego de 3 meses de haberse capacitado, como una prueba para ver si las capacitaciones dadas fueron suficientes para el conocimiento de los agentes. Y en segundo lugar, se verificara el 90% de asistencia a los encuentros. Este tipo de control lo realizara el gerente de cada área.

Táctica 3: “Comunicación a clientes actuales”

El lanzamiento de naranja Select implicara un compromiso de todos los colaboradores actuales de la empresa. Los oficiales de atención y de ventas, serán los encargados de informarle a los clientes (con ingresos mayores a \$100.000 y con calificación crediticia para Naranja Select) el nuevo producto que se les puede otorgar y los beneficios que este conlleva. Básicamente, esta táctica se trata de fidelizar a los clientes actuales, informándoles del nuevo producto y realizando el upgrade para que puedan gozar de mayores límites y todo lo relacionado a Naranja Select. El colaborador tendrá la obligación de informarles a los clientes con posibilidades de acceso al nuevo producto, las características, bonificaciones y beneficios del mismo para comenzar a migrarlos a la categoría selecta.

Esta táctica no tendrá costo ya que la labor la realizarán los mismos oficiales de atención y será meramente informativa; aquellos clientes que opten por obtenerla, los oficiales deberán realizar la venta correspondiente.

Pasos a seguir

| PLAN DE ACCION TACTICA 3 | | | | | | | | |
|--|---------|---------|----------------------------|---|--|---------------|-------------------------|--------|
| Descripción | Tiempo | | Recursos Humanos | | Recursos Físicos | Tercerización | Económicos - Financiero | Fuente |
| | Desde | Hasta | Área | Responsable | | | | |
| Solicitar base de clientes actuales con ingresos mayores a \$100.000 | 04/2023 | 04/2023 | Atencion al cliente/Ventas | Responsables de la atencion al publico/ Responsables comerciales | Celulares, internet, base de clientes, computadoras. | no | \$ 0,00 | - |
| Comunicación con los clientes | 05/2023 | 05/2023 | Atencion al cliente/Ventas | Responsables de la atencion al publico/ | Celulares, internet, computadoras. | no | \$ 0,00 | - |
| Asesoramiento a los clientes | 05/2023 | 05/2023 | Atencion al cliente/Ventas | Responsables de la atencion al publico/ Responsables comerciales | Celulares, internet, computadoras. | no | \$ 0,00 | - |
| Seguimiento a los clientes | 05/2023 | 05/2023 | Atencion al cliente/Ventas | Responsables de la atencion al publico/ Responsables comerciales | Celulares, internet, computadoras. | no | \$ 0,00 | - |
| Finalizacion o venta | 06/2023 | 06/2023 | Atencion al cliente/Ventas | Responsables de la atencion al publico/ Responsables comerciales | Celulares, internet, computadoras. | no | \$ 0,00 | - |
| TOTAL | | | | | | | \$ 0,00 | |

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Control

El control lo realizará el gerente de cada sucursal, haciéndole seguimiento a la labor de cada oficial, incentivando a la venta de Naranja Select.

Táctica 4: “Acción de marketing”

Esta táctica consiste en una agresiva campaña tanto en redes sociales, como en medios de comunicación y en todos los recursos informativos, sobre el lanzamiento de Naranja Select. La publicidad es uno de los medios más eficientes que se usa actualmente para atraer a las personas a tener contacto o conocimiento de los productos de cada industria. Esta táctica consistirá en promocionar por todas las vías de comunicación, radio, tv, redes sociales (instagram, facebook y twitter), el nuevo producto y dar conocimiento de Naranja Select a todos los usuarios.

Toda la promoción y divulgación digital de Naranja Select estará a cargo de una empresa de marketing tercerizado llamada “CREATICA”, que será la encargada del conocimiento público de este nuevo producto de naranja. Es necesario aclarar que CREATICA, se encargara solo de la comunicación externa de NARANJA SELECT y del control de que este proyecto este impactando en la audiencia tal como se esperaba, pero luego de este lanzamiento, la publicidad y promoción seguirá haciéndola el personal que actualmente es responsable de estos cargos, es decir, CREATICA solo

lanzara Naranja Select mediante redes sociales, radio, tv y otros medios de comunicación, y controlara los primeros meses el impacto de ello, y luego la empresa se desvinculara de la relación con Naranja y seguirá la labor los colaboradores que se encargan de la publicidad de los otros productos.

La publicidad es uno de los recursos más poderosos para conseguir buenos resultados comerciales, permite incrementar rápidamente la percepción y visibilidad de la empresa y llegar a una gran audiencia (que sean clientes o no).

°Pasos a seguir

| PLAN DE ACCION TACTICA 4 | | | | | | | | |
|---|---------|-------------|------------------|--|--|---------------|-------------------------|------------------------------------|
| Descripción | Tiempo | | Recursos Humanos | | Recursos Físicos | Tercerización | Económicos - Financiero | Fuente |
| | Desde | Hasta | Área | Responsable | | | | |
| Buscar 5 empresas de mkt | 07/2023 | 07/2023 | Marketing | Responsable de ventas | Celulares, internet, computadoras. | no | \$ 0,00 | - |
| Solicitar presupuesto a 3 | 08/2023 | 09/2023 | Marketing | Responsable de ventas | Celulares, internet, computadoras. | no | \$ 0,00 | - |
| Discutir presupuestos con el directorio | 10/2023 | 10/2023 | Marketing | Responsable de ventas | Sala de reunion, servicio de cafeteria, documentacion e informacion escrita. | no | \$ 0,00 | - |
| Seleccionar la empresa | 11/2023 | 12/2023 | Recursos Humanos | Responsable de RRHH | Internet, computadoras. | no | \$ 0,00 | - |
| Implementacion de com. Externa por la nueva empresa | 01/2024 | 04/2024 | Marketing | Responsable de relaciones publicas y marketing | Celulares, internet, computadoras. | si | \$ 477.950,00 | Incluido en anexo 2 |
| Control | 04/2024 | En adelante | Marketing | Responsable de relaciones publicas y marketing | Celulares, internet, computadoras. | si | \$ 0,00 | (incluido en valor de lanzamiento) |
| TOTAL | | | | | | | \$ 477.950,00 | |

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Control

El control lo realizara la misma empresa que se encargara de comunicarlo externamente, el control en redes sociales lo hará a través de informes que la misma red social brinda, indicando métricas generales de cuantas veces se compartió la publicación, cantidad de vistas, visitas y cantidad de interacciones. Estas redes sociales como instagram, y twitter poseen una grafica de crecimiento donde se puede analizar la evolución del impacto del nuevo producto, donde se visualiza también la media de seguidores ganados al día y la media de seguidores ganados por publicación. El control de la divulgación por tv o radio, lo harán basándose en la audiencia que este en ese momento escuchado o viendo, la publicidad.

Gantt

A continuación; se desarrolla el diagrama de Gantt, donde se expone el tiempo previsto para cada una de las actividades mencionada líneas arriba.

| 2021 | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|-----------|---------|---------|---------|-----------|---------|---------|---------------------|
| Táctica: | Mayo | | | | Junio | | | | Julio | | | | Agosto | | | |
| | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem |
| <i>Táctica 1: "Análisis y Definición del producto a lanzar"</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2021 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Táctica: | Septiembre | | | | Octubre | | | | Noviembre | | | | Diciembre | | | |
| | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem |
| <i>Táctica 1: "Análisis y Definición del producto a lanzar"</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2022 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Táctica: | Enero | | | | Febrero | | | | Marzo | | | | Abril | | | |
| | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem |
| <i>Táctica 1: "Análisis y Definición del producto a lanzar"</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2022 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Táctica: | Mayo | | | | Junio | | | | Julio | | | | Agosto | | | |
| | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem |
| <i>Táctica 1: "Análisis y Definición del producto a lanzar"</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>Táctica 2: "Capacitación Interna"</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2022 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Táctica: | Septiembre | | | | Octubre | | | | Noviembre | | | | Diciembre | | | |
| | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem |
| <i>Táctica 2: "Capacitación Interna"</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2023 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Táctica: | Enero | | | | Febrero | | | | Marzo | | | | Abril | | | |
| | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem |
| <i>Táctica 2: "Capacitación Interna"</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>Táctica 3: "Comunicación a clientes actuales"</i> | | | | | | | | | | | | | | | | control en adelante |
| 2023 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Táctica: | Mayo | | | | Junio | | | | Julio | | | | Agosto | | | |
| | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem |
| <i>Táctica 3: "Comunicación a clientes actuales"</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <i>Táctica 4: "Acción de marketing"</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2023 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Táctica: | Septiembre | | | | Octubre | | | | Noviembre | | | | Diciembre | | | |
| | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem |
| <i>Táctica 4: "Acción de marketing"</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 2024 | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Táctica: | Enero | | | | Febrero | | | | Marzo | | | | Abril | | | |
| | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem | 1er sem | 2do sem | 3er sem | 4to sem |
| <i>Táctica 4: "Acción de marketing"</i> | | | | | | | | | | | | | | | | |

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Presupuesto

A continuación se expone el cálculo anticipado del coste de Naranja Select.

| Presupuesto | | | | |
|--|--------------|------------|--|---------|
| Manoukian, Candela Victoria CUIT: 27-40835802-2 Juan de liendo 2374 Cordoba Capital C.P 5000 Tel/Fax. 3514792606 | | | Tarjeta Naranja SA La Tablada 451, X5000 FEK, Córdoba | |
| Fecha del presupuesto | | 01/07/2021 | Validez. 60 dias | |
| Descripcion | Precio | Descuento | Total | Fuente |
| Tactica 1) Análisis y Definición del producto a lanzar | \$ 0,00 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | - |
| Tactica 2) Capacitación Interna | \$ 3.752.089 | \$ 0,00 | \$ 3.752.089,00 | Anexo 1 |
| Tactica 3) Comunicación a clientes actuales | \$ 0 | \$ 0,00 | \$ 0,00 | - |
| Tactica 4) Acción de marketing | \$ 477.950 | \$ 0,00 | \$ 477.950,00 | Anexo 2 |
| Total bruto | | | \$ 4.230.039,00 | |
| Iva (21%) | | | \$ 888.308,19 | |
| Total presupuesto | | | \$ 5.118.347,19 | |

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Retorno de la Inversión

Será expresado en la siguiente página, el cual manifiesta la siguiente conclusión:

En base a los montos expresados que se podrán ver a continuación; el ROI nos informa un 155% es decir que por cada peso invertido la empresa generara 1,55 pesos. Con respecto al VAN y TIR ambos al ser mayores a 0 se determina según autores, que la inversión es totalmente viable como recuperable en el tiempo predispuesto por el objetivo general. Cabe aclarar que dichos montos fueron recuperados y luego proyectados según información financiera de la empresa expuestos en anexo 5.

| TARJETA NARANJA SA | | | | | |
|---|-----------------------|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------------|
| Estado de resultado | al 31/12/2023 | al 31/12/2022 | al 31/12/2021 | al 31/12/2020 | al 31/12/2019 |
| Ingresos por servicios | \$ 67.269.299 | \$ 45.421.539 | \$ 30.669.506 | \$ 20.708.647 | \$ 22.965.780 |
| Egresos directos por servicios | -\$ 11.068.368 | -\$ 7.473.577 | -\$ 5.046.305 | -\$ 3.407.363 | -\$ 2.693.258 |
| Ingresos netos por servicios | \$ 56.200.931 | \$ 37.947.962 | \$ 25.623.202 | \$ 17.301.284 | \$ 20.272.522 |
| Ingresos por financiación | \$ 73.025.380 | \$ 49.308.157 | \$ 33.293.826 | \$ 22.480.639 | \$ 27.913.861 |
| Egresos por financiación | -\$ 16.504.186 | -\$ 11.143.947 | -\$ 7.524.610 | -\$ 5.080.763 | -\$ 13.168.088 |
| Ingresos netos por financiación | \$ 56.521.194 | \$ 38.164.209 | \$ 25.769.216 | \$ 17.399.876 | \$ 14.745.773 |
| Resultado neto por inversiones transitorias | \$ 7.906.709 | \$ 5.338.764 | \$ 3.604.837 | \$ 2.434.056 | \$ 3.615.002 |
| Total de ingresos operativos | \$ 120.628.834 | \$ 81.450.935 | \$ 54.997.255 | \$ 37.135.216 | \$ 38.633.297 |
| Cargos por incobrabilidad | -\$ 14.432.397 | -\$ 9.745.035 | -\$ 6.580.037 | -\$ 4.442.969 | -\$ 6.655.399 |
| Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad | \$ 106.196.437 | \$ 71.705.900 | \$ 48.417.218 | \$ 32.692.247 | \$ 31.977.898 |
| Gastos de personal | -\$ 24.967.509 | -\$ 16.858.548 | -\$ 11.383.219 | -\$ 7.686.171 | -\$ 7.482.947 |
| Impuestos y tasas | -\$ 17.086.456 | -\$ 11.537.107 | -\$ 7.790.079 | -\$ 5.260.013 | -\$ 5.556.059 |
| Gastos de publicidad | -\$ 1.974.511 | -\$ 1.333.228 | -\$ 900.221 | -\$ 607.847 | -\$ 868.527 |
| Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles | -\$ 5.877.060 | -\$ 3.968.305 | -\$ 2.679.477 | -\$ 1.809.235 | -\$ 1.542.666 |
| Otros egresos operativos | -\$ 22.340.493 | -\$ 15.084.735 | -\$ 10.185.506 | -\$ 6.877.452 | -\$ 7.350.375 |
| Total egresos operativos | -\$ 72.246.029 | -\$ 48.781.923 | -\$ 32.938.503 | -\$ 22.240.718 | -\$ 22.800.574 |
| Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades | \$ 33.950.409 | \$ 22.923.976 | \$ 15.478.714 | \$ 10.451.529 | \$ 9.177.324 |
| Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades | -\$ 85.734 | -\$ 57.889 | -\$ 39.088 | -\$ 26.393 | -\$ 12.568 |
| Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda | -\$ 16.733.596 | -\$ 11.298.849 | -\$ 7.629.203 | -\$ 5.151.386 | -\$ 6.681.946 |
| Resultado antes del impuesto a las ganancias | \$ 17.131.079 | \$ 11.567.238 | \$ 7.810.424 | \$ 5.273.750 | \$ 2.482.810 |
| Impuesto a las ganancias | -\$ 6.359.550 | -\$ 4.294.092 | -\$ 2.899.454 | -\$ 1.957.768 | -\$ 625.334 |
| Resultado neto del ejercicio | \$ 10.771.529 | \$ 7.273.146 | \$ 4.910.969 | \$ 3.315.982 | \$ 1.857.476 |
| Resultado por acción | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Utilidad básica y diluida por acción | \$ 3.814 | \$ 2.575 | \$ 1.739 | \$ 1.174 | \$ 658 |
| Resultado Final | \$ 10.775.343 | \$ 7.275.721 | \$ 4.912.708 | \$ 3.317.156 | \$ 1.858.134 |
| Utilidad bruta | \$ 192.874.863 | \$ 130.232.858 | \$ 87.935.758 | \$ 59.375.934 | \$ 61.433.871 |
| Impuesto a las ganancias | \$ 67.506.202 | \$ 45.581.500 | \$ 30.777.515 | \$ 20.781.577 | \$ 21.501.855 |
| Utilidad neta con planes de acción | \$ 125.368.661 | \$ 84.651.358 | \$ 57.158.243 | \$ 38.594.357 | \$ 39.932.016 |
| Objetivo general: Incrementar en un 40% la participación de mercado de la empresa Naranja . | | | | | 40% |
| Plan de Acción 1: Análisis y Definición del producto a lanzar | | | | | |
| Plan de Acción 2: Capacitación Interna | | | | | |
| Plan de Acción 3: Comunicación a clientes actuales | | | | | |
| Plan de Acción 4: Accion de marketing | | | | | |
| Tabla 1: Inflación (Anexo n°4) | 2023 48% | 2022 48% | 2021 48% | | |
| Inversión a realizar | 4 230 039 | -4230039,00 | | | |
| Flujo del período 1 | 39.932.016 | 39932016 | | | |
| Flujo del período 2 | 38.594.357 | 38594357 | | | |
| Flujo del período 3 | 57.158.243 | 57158243 | | | Imp. a las ganancias 35% |
| Flujo del período 4 | 84.651.358 | 84651358 | | | |
| Flujo del período 5 | 125.368.661 | 125368661 | | | |
| VAN | \$ 139.925.942 | | | | |
| TIR | 946% | | | | |
| ROI | 155% | Por cada peso invertido Naranja recuperará 1,55 pesos | | | |
| Utilidad Bruta (Ingresos - Egresos) | 192.874.863 | | | | |
| Impuesto a las Ganancias | 67.506.202 | | | | |
| Utilidad Neta de Planes de Accion | 125.368.661 | | | | |
| Tasa de Referencia (rendimiento promedio de los bancos) | 40% | Extraido de (econviews, 2021) | | | |

Fuente: Elaboración Propia (2021)

Conclusiones finales y Recomendaciones Profesionales

En base a lo expuesto en el trabajo, donde se detalla un reporte de caso de la carrera Licenciatura en Administración de empresas de la Universidad Siglo 21, se buscó brindarle a Tarjeta Naranja procedimientos y medios para lanzar un nuevo producto, con el objetivo de incrementar la participación de mercado de la renta alta donde con la correcta implementación de este plan estratégico; se logrará posicionar a la organización en un mercado donde todavía no se había profundizado.

Este plan estratégico mejorará los procesos internos y la visión externa de la organización. Internamente se favorecerá ya que sus empleados estarán motivados con este nuevo proyecto, la nueva inversión generara gran rentabilidad y grandes desafíos organizacionales. Externamente naranja tendrá un gran impacto ya que será sumamente visible y accesible para aquellos clientes que no contaban con una tarjeta con estos beneficios.

Una vez dicho lo anterior; se logra detectar que Tarjeta Naranja cuenta con todo lo necesario para que este desarrollo de producto sea exitoso, y basándonos en la implementación desarrollada en este trabajo se puede apreciar que se obtendrán buenos resultados.

Finalmente, para la finalización de dicho desarrollo de producto, las recomendaciones que se plantean luego de haber cumplimentado dicho reporte de caso, con el fin de que siga mejorando y creciendo son, la expansión de sucursales en el exterior, para que clientes del extranjero puedan vincularse a Naranja y también para que los clientes nacionales en caso de urgencias en viajes o salidas al exterior, tengan la posibilidad de atención personalizada y no telefónicamente. Otra de las recomendaciones para la expansión de Naranja es la posibilidad de aperturas de cuentas Negocios, Pymes o Empresas, ya que la vinculación de este tipo de personas jurídicas genera grandes ingresos e interacciones empresariales. Y como último, como mejoría para Naranja es recomendable también armar un plan de marketing que brinde a los marketineros un manual con la formalización de los procedimientos que se realizan y que no sea un desarrollo tan informal, brindando así un soporte a cada tarea realizada siendo más organizada y diagramada.

Bibliografía

Archivo.consejo.org.ar. (2021). <https://www.consejo.org.ar>. Recuperado el 12 de junio de 2021, de <https://www.consejo.org.ar>:

<https://www.consejo.org.ar/noticias/2021/honorarios-minimos-sugeridos-2021-actualizacion-del-modulo>

Argentina.gob.ar. (5 de mayo de 2020). <https://www.argentina.gob.ar>. Recuperado el 10 de abril de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar>:

<https://www.argentina.gob.ar/ciencia/argentina-innovadora-2030/plan-argentina-innovadora-2020>

Argentina.gob.ar. (8 de abril de 2021). <https://www.argentina.gob.ar>. Recuperado el 10 de abril de 2021, de <https://www.argentina.gob.ar>:

<https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/dnu>

Bcra. (2 de octubre de 2020). <http://www.bcra.gob.ar/>. Recuperado el 20 de abril de 2021, de <http://www.bcra.gob.ar/>:

http://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_informacion_estructura.asp?bco=AAA10&tipo=2&Tit=2

Bcra. (2019). *Informe de Inclusión Financiera*. Buenos Aires: BCRA.

BCRA. (2021). *Resultados de Relevamiento de expectativas de mercado (rem)*. Buenos Aires: BCRA.

Boletín Oficial. (2021). *MEDIDAS GENERALES DE PREVENCIÓN*. Buenos Aires: Presidencia de la Nación.

Cronista. (9 de mayo de 2012). *cronista.com*. Recuperado el 4 de abril de 2021, de [cronista.com](https://www.cronista.com/finanzas-mercados/banco-galicia-aumento-sus-ganancias-en-el-primer-trimestre-20120509-0104.html): <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/banco-galicia-aumento-sus-ganancias-en-el-primer-trimestre-20120509-0104.html>

Eleconomista. (12 de junio de 2019). <https://eleconomista.com.ar/>. Recuperado el 15 de abril de 2021, de <https://eleconomista.com.ar/>: <https://eleconomista.com.ar/2019-06-mas-del-50-de-los-adultos-esta-afuera-del-sistema-financiero/>

Eleconomista. (4 de abril de 2021). <https://www.eleconomista.com.mx/>. Recuperado el 10 de abril de 2021, de <https://www.eleconomista.com.mx/>:

<https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Pobreza-en-Argentina-trepo-a-42-y-ya-afecta-a-19-millones-de-personas-en-el-pais-20210404-0051.html>

Elpaís. (8 de abril de 2021). <https://www.elpais.com.uy/>. Recuperado el 10 de abril de 2021, de <https://www.elpais.com.uy/>:
<https://www.elpais.com.uy/opinion/columnistas/caf-banco-de-desarrollo/america-latina-invierte-poco-innovacion.html>

Greatplacetowork. (5 de marzo de 2021). <https://www.greatplacetowork.com.ar/>. Recuperado el 10 de abril de 2021, de <https://www.greatplacetowork.com.ar/>:
<https://www.greatplacetowork.com.ar/certificado/technisys#:~:text=Technisys%20es%20la%20compa%C3%B1%C3%ADa%20de%20tecnolog%C3%ADa%20para%20banca%20digital.&text=Technisys%20ayuda%20a%20las%20instituciones,a%20trav%C3%A9s%20de%20Open%20APIs>.

Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administracion estrategica, Un enfoque integral*. Mexico: Learning.

Hill, Jones, & Schilling. (2015). *Administracion estrategica*. CenagageLearning.

Infobae. (10 de marzo de 2021). <https://www.infobae.com>. Recuperado el 10 de abril de 2021, de <https://www.infobae.com>:
<https://www.infobae.com/economia/2021/03/10/los-salarios-volvieron-a-perder-contrala-inflacion-en-enero/>

Iprofesional. (12 de diciembre de 2020). <https://www.iprofesional.com/>. Recuperado el 10 de abril de 2021, de <https://www.iprofesional.com/>:
<https://www.iprofesional.com/economia/330277-cuantos-comercios-y-pymes-cerraron-en-2020-por-la-pandemia>

Paralelo32. (3 de septiembre de 2020). <https://paralelo32.com.ar>. Recuperado el 16 de abril de 2021, de <https://paralelo32.com.ar>: <https://paralelo32.com.ar/el-coronavirus-adelanto-la-meta-de-inclusion-financiera-en-argentina/> .

Pedotti, A. C. (2021). *Los argentinos usan cada vez más la tarjeta de crédito para llegar a fin de mes*. Buneos Aires: Diario Clarin.

Porter, M. E. (2008). *ESTRATEGIA COMPETITIVA Técnicas para el análisis de los sectores y de la competencia* . Mexico: Port grup.

Porter, M. (2015). *Estrategia competitiva, técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Patria.

Porter, M. (2008). *Las 5 fuerzas competitivas*. Duesto.

Presidencia De La Nación Argentina. (2020). *ARGENTINA INNOVADORA 2020*. Buenos Aires.

Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo. (1 de enero de 2009). <http://www.ley20744argentina.com.ar/>. Recuperado el 15 de abril de 2021, de <http://www.ley20744argentina.com.ar/>: <http://www.ley20744argentina.com.ar/>

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estrategico en la practica*. madrid: ESIC.

Sánchez Galán, J. (2017). *Estrategia de negocio*. Pirámide.

Sapag Chain, N. (2007). *Proyectos de Inversión Formulación y Evaluación*. Mexico D.F: Pearson Educación.

Tycsports. (4 de abril de 2021). <https://www.tycsports.com/>. Recuperado el 10 de abril de 2021, de <https://www.tycsports.com/>: <https://www.tycsports.com/interes-general/coronavirus-covid-19-argentina-repro-tarjeta-alimentar-auh-id333943.html>

Anexo

Anexo I)



Ciudad de Buenos Aires,
9 de junio de 2021

Estimados,
Candela Manoukian

De acuerdo a lo solicitado y conversado, le enviamos la propuesta del curso de capacitación:

Marketing Directo

Este documento detalla la duración total, la cantidad de clases, la cantidad de participantes, el lugar, la fecha estimada de inicio y el presupuesto total del curso.

Presupuesto total por 1 grupo de 20 participantes: \$ 66.900 final
Presupuesto total por 50 grupos de 20 participantes cada uno: \$ 3.752.089 final

Anexo 3)

HONORARIOS MÍNIMOS SUGERIDOS PARA EL PROFESIONAL EN CIENCIAS ECONÓMICAS



Honorarios mínimos sugeridos

Art. 14 - punto 1:

| 5.1. Las funciones directivas de análisis, planeamiento, organización, coordinación y control | COMPLEJIDAD | | |
|---|-------------|-------|------|
| | ALTA | MEDIA | BAJA |
| 1 Desarrollo de herramientas para la toma de decisiones | 600 | 300 | 150 |
| 2 Asesoramiento en la definición de Misión, Visión y Valores | 500 | 300 | 250 |
| 3 Plan estratégico de negocios | 600 | 400 | 250 |
| 4 Estrategias y herramientas para la excelencia organizacional | 500 | 350 | 250 |
| 5 Administración de consorcios | por hora | | |
| 6 Elaboración del Informe de Gestión en Administración de Consorcios | 300 | 150 | 100 |
| 7 Generación de informes para cada nivel decisorio | 300 | 150 | 100 |
| 8 Elaboración de Presupuestos | 1200 | 600 | 400 |
| 9 Implantación de sistemas de costos | 1200 | 600 | 400 |
| 10 Control de Gestión y definición de estándares | 1200 | 600 | 400 |
| 11 Generación de Tablero de Comando y Tablero de Mando | 1200 | 600 | 400 |
| 12 Negociación y mediación con otras organizaciones y con el sector público | 300 | 150 | 100 |
| 13 Diagnóstico de la Calidad de la Gestión | 800 | 600 | 400 |
| 14 Implementación del Plan de Mejoras | 1200 | 700 | 500 |
| 15 Tutorías de Calidad | 1500 | 1000 | 600 |
| 16 Participación y coordinación en la elaboración del diagnóstico de la situación de la organización frente a la responsabilidad social empresaria. | por hora | | |
| 17 Desarrollo, implementación u optimización de políticas, programas y actividades de responsabilidad social empresaria | por hora | | |
| 18 Asesoramiento y elaboración del reporte de sostenibilidad y/o balance social | por hora | | |
| 19 Verificación independiente del reporte de sostenibilidad y/o balance social | por hora | | |

Fuente: Extraído de (Archivo.consejo.org.ar, 2021)

Anexo 4)

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

| Precios minoristas (IPC nivel general) | | | | | |
|--|---------------------|-------------------------|---------------------------|--------------------------|---------------------------|
| Período | Referencia | Mediana (REM may-21) | Dif. con REM anterior* | Promedio (REM may-21) | Dif. con REM anterior* |
| 2021 | var. % i.a.; dic-21 | 48,3 | +1,0 (2) | 48,1 | +0,9 (2) |
| Próx. 12 meses | var. % i.a. | 43,3 | 0,0 (1) | 42,6 | -0,8 (6) |

Fuente: Extraído de (BCRA, 2021)

Anexo 5)

Tarjeta Naranja S.A.

ESTADO DE SITUACION PATRIMONIAL

| ACTIVO | Nota | al 31/12/2020 | al 31/12/2019 |
|---|-------------|-----------------------|----------------------|
| ACTIVO CORRIENTE | | | |
| En miles de pesos | | | |
| Efectivo y equivalentes de efectivo | 1 | 2.695.572,00 | 9.897.559,00 |
| Inversiones | 2 | 0,00 | 1.801.839,00 |
| Creditos por servicios prestados | 3 | 87.403.751,00 | 64.821.933,00 |
| Otros creditos | 4 | 382.603,00 | 368.483,00 |
| TOTAL ACTIVO CORRIENTE | | 90.481.926,00 | 76.889.814,00 |
| ACTIVOS NO CORRIENTES | | | |
| En miles de pesos | | | |
| Créditos por servicios prestados | 5 | 499.806,00 | 564.157,00 |
| Otros créditos | 6 | 7.706,00 | 10.543,00 |
| Activo por impuesto diferido | 7 | 3.033.373,00 | 3.061.806,00 |
| Inversiones en asociadas y otras sociedades | 8 | 7.246,00 | 17.583,00 |
| Activos fijos | 9 | 4.808.111,00 | 4.619.525,00 |
| Activos intangibles | 10 | 1.274.636,00 | 1.751.224,00 |
| TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES | | 9.630.878,00 | 10.024.838,00 |
| TOTAL ACTIVO | | 100.112.804,00 | 86.914.652,00 |

| <u>PASIVO</u> | <u>Nota</u> | <u>al 31/12/2020</u> | <u>al 31/12/2019</u> |
|------------------------------------|-------------|----------------------|----------------------|
| PASIVO CORRIENTE | | En miles de pesos | |
| Cuentas por pagar | 11 | 54.714.136,00 | 42.949.727,00 |
| Deudas bancarias y financieras | 12 | 13.603.298,00 | 13.772.621,00 |
| Remuneraciones y cargas sociales | 13 | 1.523.672,00 | 1.130.511,00 |
| Cargas fiscales | 14 | 1.883.170,00 | 1.620.779,00 |
| Otros pasivos | 15 | 145.157,00 | 16.539,00 |
| Provision impuesto a las ganancias | | 1.189.775 | 1.268.086 |
| TOTAL PASIVO CORRIENTE | | 73.059.208,00 | 60.758.263,00 |
| PASIVO NO CORRIENTE | | En miles de pesos | |
| Deudas bancarias y financieras | 16 | 3.044.289,00 | 4.616.480,00 |
| Otros pasivos no corrientes | 17 | 12.014,00 | 10.003,00 |
| Previsiones | 18 | 145.058,00 | 147.521,00 |
| TOTAL PASIVO NO CORRIENTE | | 3.201.361,00 | 4.774.004,00 |

| | | |
|---------------------|----------------------|----------------------|
| TOTAL PASIVO | 76.260.569,00 | 65.532.267,00 |
|---------------------|----------------------|----------------------|

ESTADO DE RESULTADOS

| | <u>al 31/12/2020</u> | <u>al 31/12/2019</u> |
|--|-----------------------|-----------------------|
| Ingresos por servicios | 20.708.647 | 22.965.780 |
| Egresos directos por servicios | -3.407.363 | -2.693.258 |
| Ingresos netos por servicios | 17.301.284,00 | 20.272.522,00 |
| Ingresos por financiación | 22.480.639 | 27.913.861 |
| Egresos por financiación | -5.080.763 | -13.168.088 |
| Ingresos netos por financiación | 17.399.876,00 | 14.745.773,00 |
| Resultado neto por inversiones transitorias | 2.434.056 | 3.615.002 |
| Total de ingresos operativos | 37.135.216,00 | 38.633.297,00 |
| Cargos por incobrabilidad | -4.442.969 | -6.655.399 |
| Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad | 32.692.247,00 | 31.977.898,00 |
| Gastos de personal | -7.686.171,00 | -7.482.947 |
| Impuestos y tasas | -5.260.013 | -5.556.059 |
| Gastos de publicidad | -607.847 | -868.527 |
| Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles | -1.809.235 | -1.542.666 |
| Otros egresos operativos | -6.877.452 | -7.350.375 |
| Total egresos operativos | -22.240.718,00 | -22.800.574,00 |
| Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras | 10.451.529,00 | 9.177.324,00 |
| Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades | -26.393 | -12.568 |
| Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda | -5.151.386 | -6.681.946 |
| Resultado antes del impuesto a las ganancias | 5.273.750,00 | 2.482.810,00 |
| Impuesto a las ganancias | -1.957.768,00 | -625.334,00 |
| Resultado neto del ejercicio | 3.315.982,00 | 1.857.476,00 |
| Resultado por acción | | |
| Utilidad básica y diluida por acción | 1.174,21 | 657,75 |
| Resultado Final | 3.317.156,21 | 1.858.133,75 |

NOTAS A LOS ESTADOS CONTABLES**Nota N°1 - Efectivo y equivalentes de efectivo**

| | al 31/12/2020 | al 31/12/2019 |
|--|----------------------|----------------------|
| | En miles de pesos | |
| Banco cuenta corriente | 504.423,00 | 3.275.975,00 |
| Caja y fondo fijo | 941.655,00 | 985.993,00 |
| Fondos comunes de inversión | 846.734,00 | 4.886.551,00 |
| Plazo fijo | - | 278.376,00 |
| Depósitos en el exterior | 307,00 | 152,00 |
| Recaudaciones a depositar | 402.453,00 | 470.512,00 |
| Total Efectivo y equivalentes de efectivo | 2.695.572,00 | 9.897.559,00 |

Nota N°2 - Inversiones

| | al 31/12/2020 | al 31/12/2019 |
|--------------------------|----------------------|----------------------|
| | En miles de pesos | |
| Titulos publicos | - | 1.801.839,00 |
| Total inversiones | 0,00 | 1.801.839,00 |

Nota N°3 - Creditos por servicios prestados

| | al 31/12/2020 | al 31/12/2019 |
|---|----------------------|----------------------|
| | En miles de pesos | |
| Deudores tarjetas de credito | 89.740.518,00 | 73.511.051,00 |
| Previsiones para deudores incobrables tarjetas de credito | -6.084.193,00 | -9.893.111,00 |
| Deudores prestamos personales | 3.808.513,00 | 1.388.071,00 |
| Previsiones para deudores incobrables prestamos | -61.087,00 | -184.078,00 |
| Total creditos por servicios prestados | 87.403.751,00 | 64.821.933,00 |

Nota N°4 - Otros creditos

| | al 31/12/2020 | al 31/12/2019 |
|--|----------------------|----------------------|
| | En miles de pesos | |
| Depositos por embargos en cuenta corriente | 973,00 | 3.188,00 |
| Gastos pagados por adelantado | 15.419,00 | 10.292,00 |
| Comisiones a cobrar | 2.693,00 | 29.476,00 |
| Anticipo a proveedores | 76.947,00 | 26.784,00 |
| Creditos varios con relacionadas | 17.770,00 | 40.470,00 |
| Creditos varios | 268.801,00 | 258.273,00 |
| Total otros creditos | 382.603,00 | 368.483,00 |

Nota N°5 - Creditos por servicios prestados (no corrientes)

| | al 31/12/2020 | al 31/12/2019 |
|---|----------------------|----------------------|
| | En miles de pesos | |
| Deudores tarjetas de credito | 110.787,00 | 383.311,00 |
| Deudores prestamos personales | 389.019,00 | 180.846,00 |
| Total Creditos por servicios prestados | 499.806,00 | 564.157,00 |

Nota N°6 - Otros creditos no corrientes

| | al 31/12/2020 | al 31/12/2019 |
|---|----------------------|----------------------|
| | En miles de pesos | |
| Depositos en garantia | 7.076,00 | 9.209,00 |
| Gastos pagados por adelantado | 630,00 | 1.334,00 |
| Total otros creditos no corrientes | 7.706,00 | 10.543,00 |

Nota N°7 - Activo por impuesto diferido

| | al 31/12/2020 | al 31/12/2019 | al 01/01/2019 |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|
| Saldo al inicio del ejercicio 2019 | - | 1.853.612,00 | 1.854.612,00 |
| Ajuste impuesto a las ganancias 2018 | - | 132.397,00 | 0,00 |
| Pago de impuesto a las ganancias 2018 | - | - | 0,00 |
| Impuesto a las ganancias devengado en el ejercicio | - | 1.398.482,00 | 0,00 |
| Desafectacion Ley 27.541 | - | -186.931,00 | - |
| Efecto aplicacion inicial IFRS 9 | - | -135.754,00 | 0,00 |
| Efecto reexpresion cargo impuesto a las ganancias | - | - | 0,00 |
| Impuesto a las ganancias devengado en el ejercicio | 318.567,00 | - | - |
| Ajuste impuesto a las ganancias 2018 | -144.382,00 | - | - |
| Pago de impuesto a las ganancias 2019 | - | - | - |
| Desafectacion Ley 27.541 | -202.618,00 | - | - |
| Efecto reexpresion cargo impuesto a las ganancias | - | - | - |
| Total Activo por impuesto diferido | 3.033.373,00 | 3.061.806,00 | 1.854.612,00 |

| Nota N°5 - Creditos por servicios prestados (no corrientes) | al 31/12/2020 | al 31/12/2019 |
|--|----------------------|----------------------|
| | En miles de pesos | |
| Deudores tarjetas de credito | 110.787,00 | 383.311,00 |
| Deudores prestamos personales | 389.019,00 | 180.846,00 |
| Total Creditos por servicios prestados | 499.806,00 | 564.157,00 |

| Nota N°6 - Otros creditos no corrientes | al 31/12/2020 | al 31/12/2019 |
|--|----------------------|----------------------|
| | En miles de pesos | |
| Depositos en garantia | 7.076,00 | 9.209,00 |
| Gastos pagados por adelantado | 630,00 | 1.334,00 |
| Total otros creditos no corrientes | 7.706,00 | 10.543,00 |

| Nota N°7 - Activo por impuesto diferido | al 31/12/2020 | al 31/12/2019 | al 01/01/2019 |
|--|----------------------|----------------------|----------------------|
| Saldo al inicio del ejercicio 2019 | | 1.853.612,00 | 1.854.612,00 |
| Ajuste impuesto a las ganancias 2018 | | 132.397,00 | 0,00 |
| Pago de impuesto a las ganancias 2018 | - | - | 0,00 |
| Impuesto a las ganancias devengado en el ejercicio | | 1.398.482,00 | 0,00 |
| Desafectacion Ley 27.541 | | -186.931,00 | |
| Efecto aplicacion inicial IFRS 9 | | -135.754,00 | 0,00 |
| Efecto reexpresion cargo impuesto a las ganancias | - | - | 0,00 |
| Impuesto a las ganancias devengado en el ejercicio | 318.567,00 | | |
| Ajuste impuesto a las ganancias 2018 | -144.382,00 | | |
| Pago de impuesto a las ganancias 2019 | - | | |
| Desafectacion Ley 27.541 | -202.618,00 | | |
| Efecto reexpresion cargo impuesto a las ganancias | - | | |
| Total Activo por impuesto diferido | 3.033.373,00 | 3.061.806,00 | 1.854.612,00 |

| Nota N°8 - Inversiones en asociadas y otras sociedades | al 31/12/2020 | al 31/12/2019 |
|---|----------------------|----------------------|
| | En miles de pesos | |
| Cobranzas regionales SA | 7.246 | 17.583 |
| Total Inversiones en asociadas y otras sociedades | 7.246,00 | 17.583,00 |

Nota N°9 - Activos fijos

| | al 31/12/2020 | al 31/12/2019 |
|-----------------------------------|----------------------|----------------------|
| | En miles de pesos | |
| Terrenos | 219.199,00 | 253.920,00 |
| Inmuebles | 1.648.134,00 | 1.657.453,00 |
| Inm. Por arrendamiento financiero | 1.080.720,00 | 1.059.077,00 |
| Costo adaptación de locales | 495.885,00 | 432.673,00 |
| Muebles y útiles | 207.744,00 | 243.791,00 |
| Equipos de computación | 808.115,00 | 625.359,00 |
| Instalaciones y mejoras | 264.149,00 | 292.758,00 |
| Bienes en depósito | 84.165,00 | 54.494,00 |
| Total Activos fijos | 4.808.111,00 | 4.619.525,00 |

Nota N°10 - Activos intangibles

| | al 31/12/2020 | al 31/12/2019 |
|----------------------------------|----------------------|----------------------|
| | En miles de pesos | |
| Patentes y software | 1.216.164 | 1.692.752 |
| Otros intangibles | 58.472,00 | 58.472 |
| Total activos intangibles | 1.274.636,00 | 1.751.224,00 |

Nota N°11 - Cuentas por pagar

| | al 31/12/2020 | al 31/12/2019 |
|--|----------------------|----------------------|
| | En miles de pesos | |
| Comercios amigos | 54.174.717,00 | 42.099.008 |
| Proveedores | 413.204,00 | 468.999 |
| Recaudaciones por cuenta de terceros a pagar | 126.215,00 | 381.720 |
| Total Cuentas por pagar | 54.714.136,00 | 42.949.727,00 |

Nota N°12 - Deudas bancarias y financieras

| | al 31/12/2020 | al 31/12/2019 |
|---|----------------------|----------------------|
| | En miles de pesos | |
| Obligaciones negociables | 7.604.480 | 10.315.068 |
| Préstamos bancarios y financieros | 1.685.072 | - |
| Arrendamientos | 369.162 | 374.477 |
| Acuerdos en cuenta corriente | 3.944.584 | 3.083.076 |
| Total Deudas bancarias y financieras | 13.603.298,00 | 13.772.621,00 |

Nota N°13- Remuneraciones y cargas sociales

| | al 31/12/2020 | al 31/12/2019 |
|---|----------------------|----------------------|
| | En miles de pesos | |
| Sueldos a pagar | 311.640 | 262.513 |
| Cargas sociales | 268.384,00 | 243.422,00 |
| Provisiones | 641.922,00 | 335.951,00 |
| Gratificaciones al personal | 269.253 | 238.622,00 |
| Bonificación al personal | 32.473 | 50.003,00 |
| Total Remuneraciones y cargas sociales | 1.523.672,00 | 1.130.511,00 |

Nota N°14 - Cargas fiscales

| | al 31/12/2020 | al 31/12/2019 |
|--|----------------------|----------------------|
| | En miles de pesos | |
| Tasa de comercio e industria a pagar | 113.754 | 71.340,00 |
| Retención y percepciones efectuadas a terceros | 731.125 | 604.298,00 |
| Impuesto al valor agregado a pagar | 811.413,00 | 799.864,00 |
| Ingresos brutos a pagar | 226.878,00 | 145.277,00 |
| Total cargas fiscales | 1.883.170,00 | 1.620.779,00 |

Nota N°15 - Otros pasivos corrientes

| | al 31/12/2020 | al 31/12/2019 |
|--|----------------------|----------------------|
| | En miles de pesos | |
| Honorarios a pagar a Directores y Comisión Fiscalizadora | 161.292 | 39.489,00 |
| Anticipo a Directores | -27.527,00 | -38.454,00 |
| Otros pasivos diversos | 11.392,00 | 15.504,00 |
| Total otros pasivos | 145.157,00 | 16.539,00 |

Nota N°16 -Deudas bancarias y financieras (no corrientes)

| | al 31/12/2020 | al 31/12/2019 |
|---|----------------------|----------------------|
| | En miles de pesos | |
| Obligaciones negociables | 2.474.299 | 3.990.310,00 |
| Arrendamientos | 569.990,00 | 626.170,00 |
| Total deudas bancarias y financieras | 3.044.289,00 | 4.616.480,00 |

Nota N°17 - Otros pasivos no corrientes

| | al 31/12/2020 | al 31/12/2019 |
|--|----------------------|----------------------|
| | En miles de pesos | |
| Otros pasivos diversos | 12.014,00 | 10.003 |
| Total otros pasivos no corrientes | 12.014,00 | 10.003,00 |

| Nota N°18 - Previsiones | al 31/12/2020 | al 31/12/2019 |
|--------------------------------|----------------------|----------------------|
| | En miles de pesos | |
| Cuestiones Tributarias | 52.375,00 | 41.626,00 |
| Defensa del Consumidor | 20.569,00 | 32.682 |
| Cuestiones Laborales | 57.182 | 58.953,00 |
| Daños y Perjuicios | 13.387,00 | 13.345,00 |
| Otras | 1.545,00 | 915,00 |
| Total Previsiones | 145.058,00 | 147.521,00 |

Fuente: Elaboración Propia (2021)