



María Fernanda Ferrario

Reestructuración estratégica de Tarjeta Naranja.

Tarjeta Naranja.

DNI: 34315870

Legajo: VADM 06763

Licenciatura en Administración

Dr. Carlos Vittar

Córdoba, 2022

Resumen

El presente informe está dirigido al análisis de la empresa Naranja. Con más de 30 años de trayectoria y una amplia gama de productos; tarjetas de crédito, acreditaciones a comercios, préstamos personales, tienda online, naranja viajes y hasta su propia edición editorial. Enfoca hoy sus avances principalmente en las personas físicas, pasando por algo la gran oportunidad que presentan los comercios amigos. El fin de este Reporte de Caso es analizar la empresa con el fin de proponer un aumento en su rentabilidad a través de la Planificación Estratégica orientada en la diferenciación innovadora. Basaremos nuestras conclusiones en un exhaustivo análisis interno y externo de la compañía para proponer de forma coherente y eficiente la reestructuración interna necesaria que permita la maximización de oportunidades dirigidas al logro de nuestros objetivos.

Abstract

This report is based on the analysis of the company Naranja. With more than 30 years of trajectory, this company has a wide offer of products, including credit cards, personal loans, e-commerce, strategic partnerships with different types of stores, a travel agency, among others. Today their main efforts are directed to people, missing out on the great business opportunity that the stores working with them can provide. The objective of this case report is to critically analyze the company's situation, its environment and its stakeholders, in order to detect opportunities that allow increasing its profitability. We will base our analysis and conclusions throughout the use of strategic planning oriented towards differentiation, which will provide us the right tools to propose the company's inner restructure so as to make it opportunity oriented.

Keywords: Planning – Strategy – Profit - Innovation – Differentiation- Case Report – Analysis

Índice

Resumen	1
Abstract	1
Introducción	3
Análisis de situación	5
Análisis Macroentorno: PESTEL	5
Análisis del Microentorno: 5 fuerzas de Porter	8
Análisis interno	10
Análisis interno: Cadena de Valor	11
Estudio de mercado: FODA y BCG	14
Análisis FODA	14
Matriz BCG	17
Marco Teórico	19
Diagnóstico y Discusión	22
Plan de Implementación	24
Objetivo General	24
Objetivos Específicos	25
Alcance	25
Recursos	26
Acciones específicas y marco de tiempo	27
Diagrama de Gantt	28
ROI	28
Propuesta	30
Objetivo General	32
Objetivos Específicos	32
Diagrama de Gantt	35
Evaluación del impacto de la propuesta: ROI y Flujo de fondos	35
Flujo de Fondos	36
Conclusiones y recomendaciones	37
Bibliografía	39
Anexos	40

Introducción

En el presente Trabajo Final de Grado, se analizará la empresa Tarjeta Naranja. La misma fue fundada en el año 1985, buscando ser el medio de pago elegido en los comercios de Córdoba. Nació buscando dar una solución a la necesidad de crédito de los clientes de Salto 96, creada como tarjeta de cuenta corriente, que evolucionó logrando su aceptación en las demás tiendas y logrando una fidelización con su uso.

Cuenta con 180 sucursales distribuidas a lo largo del país, 30 de las cuales ya están equipadas como *sucursales del futuro*, donde confluyen nuevas tecnologías de interacción digital con la atención al cliente, para resolver las gestiones en el primer contacto.

Naranja se caracterizó, desde sus inicios, por poner a la persona en el centro. Por estar no solo abiertos al cambio, sino por promoverlo, buscarlo y sumar colaboradores que crean en esa visión. Cambiar está en su ADN.

Durante todo el 2020 se mantuvo como una de las principales emisoras de tarjetas de crédito en Argentina. Sumando todas las marcas que posee el grupo: Naranja Visa, Naranja MasterCard, Naranja American Express y Naranja, suman más de 8.6000.000 de plásticos emitidos. Su enfoque no está puesto sólo en los usuarios de tarjetas de crédito, sino también de los *comercios amigos* que reciben sus plásticos y que hoy son más de 260.000.

Las necesidades de financiación por los comercios desde hace varios años, están siendo desatendidas por el ecosistema bancario. El acceso al crédito, en caso de existir alguno, trae exigencias de muy difícil cumplimiento para las Pymes y plazos e intereses que no se adaptan a sus posibilidades. El acceso al crédito en el año 2019 sufrió una disminución de un 7,4% respecto al año anterior, según referencias del Banco Central. Haciendo referencia a su visión: *“Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”*. Está claro la impronta que los caracteriza. Siempre ir por más, por lo nuevo, evolucionar. Podemos decir que su cultura se vanguardia, trajo aparejada resultados positivos, posicionándose como una de las empresas Fintech líderes en el mercado.

En la actualidad encontramos empresas similares, que ofrecen créditos a tasas superiores a las de mercado, esto se debe a que “los sectores que lo hacen están

desatendidos por el sector financiero tradicional. En general, no están bancarizados y suelen tomar créditos chicos que tienen perfiles de riesgo elevados” como explica el economista de Estudio Alpha, Rodrigo Benitez. En los oferentes encontramos al 60% de las Fintech Argentinas, es decir, más de 160 empresas proveen este servicio hoy a usuarios particulares. Sin embargo, no existe ninguna dedicada exclusivamente a usuarios comerciales.

De lo expuesto anteriormente es que buscamos con este reporte, incorporar nuevos métodos de optimización de servicios ya prestados, ofrecer nuevos y buscar como fin último el aumento de la rentabilidad de la empresa a través de prácticas diferenciadoras.

Se trabajará haciendo foco en las áreas que presentan mayor oportunidad, para lograr una ventaja competitiva frente a sus rivales, apoyándonos en la gran fortaleza tecnológica y económica con la que actualmente cuenta la empresa, para captar nuevos clientes y lograr el posicionamiento en una nueva área.

Análisis de situación

Como fue mencionado en la introducción, la problemática detectada en la empresa es la de la maximización de oportunidades para aumentar la rentabilidad y captar nuevos clientes. Esto se debe a que el foco está puesto es sólo un segmento de clientes, dejando desatendido al otro con gran potencial de crecimiento. Para poder determinar qué factores influyen en el comportamiento de la empresa es que realizaremos un análisis interno y externo de la organización que nos permita identificar qué áreas son susceptibles a mejoras, cambios o están funcionando correctamente.

Análisis Macroentorno: PESTEL

Factores Políticos

En el año 2019 el país vivió un cambio de presidencia, asumiendo Alberto Fernández como nuevo dirigente, en el medio de una coyuntura interna muy complicada, fundamentalmente debido al deterioro económico del país, sumado a la crisis mundial generada por el COVID-19, se implementaron nuevas y varias medidas de apoyo. Entre estas encontramos en la página del Ministerio de la Nación, el Programa de Asistencia de Emergencia al Trabajo y la Producción (ATP), el Ingreso Familiar de Emergencia, se suspendieron los derechos de importación de insumos críticos y se asistieron a empresas con el Programa de Recuperación Productiva y la prórrogas en los planes de facilidades adquiridos.

Cabe destacar que la asunción del nuevo Presidente trajo también aparejado un cambio de rumbo político muy marcado, tendiente a reestablecer medidas proteccionistas.

Factores Económicos

En el sector económico también se implementaron nuevas medidas. Se encuentra en debate en el Senado una nueva ley que apunta a modificar el Impuesto a las Ganancias y Bienes Personales, teniendo como objetivo fomentar el ahorro en pesos y generar un “alivio fiscal”. Se encuentra en proceso también la reforma de la Ley de Monotributo, buscando beneficiar a más de 4 millones de contribuyentes.

Por otro lado, los procesos de vacunación ya están en marcha a lo largo de todo el territorio nacional, generando una sensación de alivio para los sectores productivos, promoviendo la re inversión y el sostenimiento de empresas y tranquilidad social.

Finalmente, de acuerdo a datos del INDEC, el nivel general del Índice de Precios al Consumidor (IPC) sufrió una variación del 3.3% en el mes de Mayo de 2021 con relación al mes anterior. La inflación proyectada para el 2021 es del 50% respecto al año anterior, con una devaluación estimada de un 52%. El IPC registró una variación de un 4,8% en el mes de Marzo, respecto al mes anterior. Bienes un 5,1% y servicios un 4,3%. Afectando el poder adquisitivo de la sociedad.

Factores Sociales

De acuerdo con el Índice Nacional de Estadísticas y Censos, durante el último semestre del 2019 la pobreza había alcanzado al 35,5% de la población, representando un aumento de casi 10 puntos porcentuales respecto al mismo semestre del año 2017.

Si bien las medidas llevadas a cabo durante la gestión Presidencial, marcada por la pandemia, evitaron el aumento del número de pobres en el país, durante el año 2019 y 2020 se sumaron 2.5 millones de nuevos ciudadanos a este sector. Profundizando la situación de vulnerabilidad que el país ya atravesaba.

En el sector laboral, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Censos, la tasa de empleo durante el primer trimestre de 2021 fue del 41,6% y la de desocupación de un 10,2%. También aquí se implementaron medidas tales como el Programa “Potenciar Trabajo” que encontramos en la página del Ministerio de desarrollo Social, que tiene como objetivo mejorar el empleo y generar nuevas propuestas productivas para la reactivación del mercado laboral.

Factores tecnológicos

El porcentaje de la población que utiliza internet es de un 79,9% siendo cada vez más las nuevas tecnologías disponibles. El aislamiento social preventivo y obligatorio impuesto en Marzo del 2020 obligo a quienes no se encontraban insertos en plataformas tecnológicas, a actualizarse y utilizarlas para el aprovechamiento de oportunidades que

ofrecen. En esta materia es que el Ministerio de Ciencia y Tecnología ofrece programas tales como Córdoba 4.0, que tiene como objetivo la adopción de nuevas tecnologías por parte de las Pymes, Diplomatura en nuevas tecnologías, además de varios talleres al respecto.

Factores ecológicos

El sector ecológico a nivel mundial, está tomando cada vez más relevancia. No solo la sociedad es cada vez más consciente de la importancia del cuidado sino también las empresas. En Argentina, solo el 23% de las empresas tecnológicas financieras cuentan con un responsable de medioambiente y sustentabilidad. En esta materia podemos destacar que el Estado actúa en pos de fomentar las mejoras y encaminar el país hacia la sustentabilidad. Encontramos programas de educación y acción ambiental.

Factores legales

En respuesta al contexto particular en que nos vimos inmersos, se destacan factores legales de índole restrictivos para evitar la propagación del virus. Según lo establecido en el artículo 3 de la ley, se estableció la prohibición de circulación entre las 0hs y 6hs. Se exceptúan las personas afectadas a situaciones, actividades y servicios esenciales según el Art 11 del Decreto N°125/21. Sumado a esto, se suspendieron actividades comerciales y sociales, reduciendo la capacidad de uso a un 30% de lo habitual, con horarios de apertura también restringido.

Análisis del Microentorno: 5 fuerzas de Porter

Según Michel Porter, el estado de competencia de una industria es determinado por el análisis de 5 fuerzas. Cada una tiene una presión e influencia particular. Este análisis nos ayuda a detectar donde la empresa es más competitiva, donde tiene mayor o menor poder de negociación y analizar el mercado de forma integral.

Ingreso de nuevos competidores

En este caso analizamos el grado de dificultad al que se enfrentan los nuevos actores al querer sumarse a la industria. Barreras como falta de experiencia, confianza por parte de los clientes, la alta inversión inicial e identificación de marca, inciden positiva o negativamente en su consolidación como competencia.

La falta de experiencia puede ser considerada uno de los factores principales, ya que es clave para poder hacer el correcto manejo y uso de los fondos y así garantizar la continuidad de la empresa. Sumado a esto, la inexperiencia dificulta la captación del correcto segmento y puede derivar en recursos desperdiciados en clientes no rentables.

La confianza por parte de los clientes no necesita ser alta en este caso, ya que quienes incurren en mayores riesgos son quienes prestan el servicio.

El valor de la marca, es uno de las barreras que los nuevos competidores tienen que enfrentar. El ingreso de nuevas marcas tiene que venir acompañado de un gran trabajo de marketing, para lograr ingresar como opción en los usuarios. Sin embargo no debemos ser necios a los potenciales competidores que pueden ingresar a la industria. Como es el caso del Banco Nubank, la empresa de tecnología en servicios financieros más grande de Latinoamérica. Si bien es un banco digital posicionado en el mercado Brasileño, que cuenta con gran capacidad de penetración en el mercado.

Otra gran barrera son las fuentes de financiamiento. En el contexto actual y en esta industria, es clave conseguir fuentes que nos permitan actuar competitivamente a la hora de transmitir esos beneficios al cliente.

Poder de negociación de los clientes

Dentro de la industria, existen diferentes el poder de negociación de los clientes se ve afectado por la incapacidad o dificultad que implicaría en este sector, agruparse en una negociación colectiva, ya que se trata de clientes individuales.

Si bien se puede considerar el escenario en que se agrupen o tomen algún tipo de acción en conjunto, el poder de negociación es bajo.

Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores de la industria, son empresas oferentes de servicios tales como marketing, consultoría, informática, insumos para el adecuado funcionamiento de la empresa. El poder de negociación de los proveedores, no presenta una amenaza ya que existe una gran cantidad de empresas disponibles para suministrar estos servicios y productos y la capacidad de negociación de las empresas usuarias es grande.

Amenaza de entrada de productos sustitutos

Los productos sustitos en nuestro caso de estudio, son todos aquellos que le ofrezcan al usuario algún tipo de financiación. Si bien las ventajas que ofrecen las tarjetas de crédito son altas, podemos decir que un préstamo, un cheque, califican como sustitutos a la hora de ver el producto de manera objetiva.

Obtener un crédito o préstamo hoy en cualquier banco de Argentina, conlleva una serie de trámites, análisis y demora. Además, la financiación a través de tarjetas, permite acceder a promociones y re financiaciones a bajas tasas, a diferencia de los préstamos bancarios. La amenaza de entrada de productos sustitutos es media, existen, pero ninguno ofrece los mismos beneficios.

Rivalidad de la industria

Para el 2020 el mercado argentino contaba con 238 Fintech en funcionamiento. A pesar del contexto sanitario de la pandemia por el COVID-19, la industria siguió creciendo, triplicando hoy a la de los Bancos tradicionales. De los 8 millones de cuentas abiertas, 7 millones pertenecen a Mercado Libre y Ualá.

A pesar de la rivalidad en la industria, Francisco Bouzas, Gerente Senior de Billetera Digital de Mercado Pago, establece “Todos los jugadores tenemos un enemigo común que es el efectivo, que excluye, es costoso, inseguro y brinda menos oportunidades a los usuarios”. Por parte de los usuarios, el aumento de toma de préstamos a través de tarjetas de crédito se ve impulsado por la alta inflación y el fomento a las compras en cuotas sin interés por parte del Gobierno. Cada vez más los Bancos direccionan sus estrategias de marketing hacia ese sector, sacando nuevas promociones y facilidades de pago. Podemos decir que la rivalidad en la industria es alta y que los consumidores tienen cada vez más ofertas.

Análisis interno

Visión: “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad de general”

Misión: “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”

Propósito: “Facilitar con alegría y compromiso la vida de las personas”

La organización interna de la organización se encuentra diagramada de la siguiente manera:



Uno de los aspectos internos a destacar de Naranja es la puesta en práctica de la Gerencia de Compliance. La misma se encarga de lograr una cultura ética que abarque a todos los colaboradores, garantizando el cumplimiento de normas la transparencia de procedimientos, velando por la sustentabilidad de la empresa.

Análisis interno: Cadena de Valor

Todas las actividades que desarrolla una compañía se combinan internamente para constituir la cadena de valor de la misma, siendo su propósito crear valor para los compradores. La misma se divide en actividades primarias y actividades secundarias.

Actividades primarias

Logística interna: Recepción de colaboradores en sucursales físicas y virtuales.

Operaciones: Para llevar a cabo sus operaciones la empresa cuenta con más de 3000 colaboradores, 202 sucursales físicas y plataforma virtual integral

Logística externa: Atención en sucursales, servicio pos venta.

Marketing y ventas: En el año 2002, la empresa inauguro el área de Marketing, con el fin de aumentar la popularidad de la marca. Al día de hoy cuenta con la necesidad de formalizar sus procedimientos a través de un manual con el fin de optimizar recursos y acceder a la certificación ISO 9001:200.

Productos y servicios: Tarjetas de crédito, préstamos, seguros, viajes, venta online.

Actividades de Apoyo

Infraestructura: Área de seguridad informática, área de marketing, Equipos de colaboradores con *expertise* financiero, de riesgo y equipos internos interdisciplinados con misión y objetivos en común (tribus).

Recursos humanos: Perfiles digitales. De sus más de 3000 colaboradores, el 21% son menores de 30 años, el 77% se encuentra entre los 31 y 50 años y el 2% es mayor a 50. Fomentan la capacitación y el “comportamiento naranja” de sus trabajadores. Potencian el talento interno, gran clima laboral.

Tecnología: Es uno de los pilares estratégicos de la compañía. Cuentan con un amplio desarrollo tecnológico de ofertas para sus usuarios: canales online, línea directa 24hs, redes sociales y la App Naranja X.

Aprovisionamiento: La empresa se respalda en más de 5000, todos 100% nacionales. Cuenta con dos tipos; de producción y de soporte. Los de producción ofrecen los insumos y servicios necesarios para el *core* de la compañía. Los de soporte son aquellos que facilitan la operatoria diaria.

Destacando las actividades que representan las mayores fortalezas de la empresa, es decir, donde encontramos sus ventajas competitivas, podemos decir que Naranja se caracteriza por:

- Avanzada y continua evolución tecnológica en pos de la agilización de procesos y aumento de la accesibilidad apuntada a sus clientes. Se encuentran en constante proceso de mejora y actualización, generando nuevos beneficios como la App Naranja, botón de pago y tarjeta virtual.
- Su reconocido ambiente de trabajo, premiado y valorado por colaboradores y clientes.
- Su vanguardista capacitación interna, división de recursos humanos e inclusión laboral.

Estudio de mercado: FODA y BCG

Análisis FODA

Para la realización del análisis del micro entorno de Naranja, utilizaremos la herramienta FODA, que nos permitirá analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan hoy a nuestra industria.

Fortalezas

- Líderes en el mercado: Naranja se mantuvo en el 2020 como una de las principales emisoras de tarjetas de crédito en Argentina. Al 31 de diciembre la empresa posee 3.282.452 cuentas habilitadas. Considerando a los poseedores de plásticos adicionales, la empresa cuenta con un total de 4.619.426 clientes. Sumando todas las marcas administradas, el total de tarjetas habilitadas es de 8.613.352 incluyendo Naranja, Naranja Visa, Naranja MasterCard y Naranja American Express.
- Excelentes planes de financiación: Tarjeta Naranja cuenta hoy con plan Z, único en su rubro, donde el cliente puede elegir, al momento de pagar la compra, como desea financiarla incurriendo en un mínimo costo de financiación. Ofrecen desde 2 hasta 18 cuotas, con entregas que varían según el segmento del cliente. Esto permitió incrementar su cartera financiada en un 230%.
- Gran lugar para trabajar: Naranja salió elegida en el 2° puesto como “Mejor empresa para trabajar” y 1° puesto como “Mejores lugares para trabajar para las mujeres en Argentina” en la categoría de más de 1000 empleados. Se encuentran entre los mejores 5 empleadores de Argentina, 1° puesto en empresa con mejor reputación en el sector financiero y tarjetas de crédito, ranking 20 en Revista Apertura que destaca a las 100 empresas con mejor imagen en Argentina.
- Innovación continua de productos y procesos internos: Se encuentran en constante mejora, hoy cuentan con un nuevo diseño organizacional que les permitió adaptarse a la nueva forma de trabajo digital y flexible. Cuentan con Centros de Excelencia y Squads para facilitar la atención a los clientes. Además se encuentran en una constante evaluación y control con herramientas como la Gerencia de Compliance.
- Crecimiento continuo: Uno de los principales pilares de Naranja es el constante y sólido crecimiento que lograron con el paso de los años. Promueven el

desarrollo y posicionamiento de nuevos productos, como por ejemplo, en los últimos 2 años, Naranja Viajes, Naranja X, Naranja Pos, App Naranja y Tienda Naranja. También fomentan el desarrollo de talentos de sus colaboradores, con capacitaciones y herramientas que fomenten su progreso.

- Alianza con banco Galicia: Esta alianza demostró ser estratégica para el lanzamiento de Tarjeta Naranja a nivel nacional y para potenciar su crecimiento en general. Al día de hoy también fusionaron el programa de Galicia, Quiero! Estar asociado a un Banco consolidado es clave para el futuro de Naranja.

Debilidades

- Mejoras pendientes en el área de Marketing: El área de Marketing surgió en el año 2002 y como muchas otras áreas de la empresa, siguió un crecimiento informal y sin procedimientos claros. Siguen pendientes al día de hoy.

- Altas tasas de re financiación de planes: Por el contexto económico y social que trajo aparejado el COVID – 19, muchas personas se vieron imposibilitadas de continuar sus pagos de forma regular. Esto produjo una alta tasa de re financiación, provocando una reducción de ingresos de un 4% en esta área respecto al año anterior.

- Fallas a la hora de responder reclamos: Esto se puede observar principalmente en los reclamos realizados en redes por parte de los usuarios. Consultas no respondidas, derivadas, falta de claridad en las respuestas y pocas soluciones. Todavía hay un gran segmento de la población que no migró al uso de la tecnología para ciertas cosas, sumado al contexto generado por la pandemia, donde todo se volcó en medios digitales, podemos afirmar que la gestión virtual de atención se vio sobrepasada.

Oportunidades

- Difícil acceso al crédito privado: “En una lista de 173 países que mide el Banco Mundial, sobre el monto total del crédito bancario al sector privado, la Argentina aparece entre los siete con el menor nivel”.¹

¹ Infobae. “Sin acceso al crédito: Argentina entre los siete peores países del mundo en cantidad de préstamos bancarios”. Junio 2019.

- Cada vez más normalizado el uso de la tecnología: El uso de la tecnología en las nuevas generaciones ya se encuentra completamente naturalizado. Las usan de forma orgánica e intentan canalizar mediante este medio. Generando una gran oportunidad para la industria ya que la nueva y futura masa de consumidores/usuarios, ya cuentan con las herramientas para el uso de la plataforma propuesta, ahorrando así tiempo, esfuerzo y dinero en medidas que lleven a su adopción.

- Gran demanda de requisitos por parte de otras tarjetas: Como lo mencionamos anteriormente, la mayoría de las tarjetas emitidas por Bancos cuentan con una serie de requisitos y aprobaciones que suelen llevar entre una semana y un mes dependiendo el Banco. El proceso de Naranja antes de la pandemia, era inmediato, es decir, podían llevar el plástico el mismo día en que lo solicitaban ya que el proceso de aprobación crediticia estaba automatizado.

- Existe una gran oportunidad en el uso de la tecnología digital para hacer avanzar las finanzas verdes en préstamos, inversiones y seguros.

Amenazas

- Competencias emergentes: Son cada vez más las empresas que compiten por alguna de las áreas de injerencia de Naranja. En el plano más relevante, tarjetas de crédito, encontramos similares a Ualá y la tarjeta de Wilobank.

- Volatilidad clima político: La volatilidad a la que nos vemos expuestos como Argentinos en cuanto al clima político, afecta las decisiones que la industria puede tomar, tanto de inversión en nuevos productos, en nuevos talentos o infraestructura. Un cambio de leyes puede significar una inversión perdida.

- Presiones impositivas: Las presiones impositivas a las que se ven expuestas los proveedores de servicios financieros los fueron llevado a disminuciones en su rentabilidad. Un acuerdo firmado por la Secretaría de Comercio de La Nación con los representantes de Bancos y Comercios, bajó el arancel percibido por los Bancos por los consumos en tarjetas de crédito de un 3% a un 1,5% y para las de débito de un 1,5% al 0,8%.

- Falta de garantías para la inversión: Esto se traduce en menos inversión, muy relacionado con el clima político, ya que nada garantiza que las reglas macro con las que se decide invertir hoy vayan a ser las mismas en cuatro años.

Matriz BCG



- *Estrella:* Productos financieros digitales y préstamos: En el 2020 con su enfoque digital, lograron integrar el 100% de los productos y servicios de Naranja en Naranja Online, logrando un promedio de 1.7 millones de usuarios activos por mes. Los usuarios de Naranja X pudieron realizar cash in-out en los locales y acceder a productos combinados. En cuanto a los préstamos, se superaron los \$1.100 millones en préstamos colocados a clientes Naranja en el lapso de un mes. La colocación de préstamos aumentó en \$ 4.400 millones, en comparación a diciembre del 2019. Los préstamos digitales significaron un 56%. Respecto a Riesgo, el 85% de los préstamos fueron otorgados a clientes de bajo riesgo.

- *Interrogante:* Seguros y asistencias, débitos automáticos y tienda Naranja. Cuentan con una cuota relativa de mercado baja, pero con una tasa de crecimiento alta. En el 2020 se logró un incremento de un 71% en la venta de seguros de forma 100% digital, los débitos automáticos aumentaron en un 72% respecto del 2019. Tienda Naranja, por su parte, mostro un crecimiento del 320% comparado con el mismo mes del año anterior. cabe destacar que si bien los crecimientos son significativos, nominalmente no representan una estrella aún. Pero se encuentran en constante captación de mercado.

- *Vaca:* Tarjetas de crédito y productos editoriales. Naranja es la empresa líder en emisión de plásticos de tarjetas de crédito en el país. En lo que refiere a sus productos editoriales, su revista “Convivimos” es la revista con mayor tirada del país con más de 400.000 suscriptores.

- *Perro:* Viajes Naranja. En el contexto de la pandemia es de esperar que sea el área más afectada y con menos crecimiento. Para contrarrestar esto y potenciar su oferta y llegar a más usuarios, Naranja realizó una alianza con Despegar.

Marco Teórico

Para el desarrollo del contenido teórico, utilizaremos el aporte de diferentes autores sobre temáticas pertinentes referidas a nuestro caso, que nos permitirán implementar la mejor opción para la Planificación Estratégica propuesta. Comenzando con la definición planteada por cada uno, para luego pasar a los lineamientos específicos de la misma y los pasos a seguir. Para finalizar justificaremos la elección de un tipo de estrategia a seguir, seleccionada de las propuestas por los autores planteados.

“Planear significa otear el futuro con la esperanza de disipar la incertidumbre de lo que podrá suceder” (Zacarías Torres Hernandez, 2014). La forma en que decidimos administrar una empresa, lleva al éxito o fracaso de la gestión de la organización, influyendo de forma directa en los resultados esperados. La planificación se caracteriza por ser un proceso continuo y dinámico, integrando todo el ambiente de la organización.

En primer lugar, siguiendo los lineamientos clásicos de Henry Fayol, decimos que administrar es “prever, organizar, mandar, controlar y coordinar”. Autores como Russell L. Aknoff, consideran a la administración como un proceso que supone la elaboración y administración de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de iniciar una acción, en una situación en donde se crea que, a menos que se realice esta acción, no será posible llegar al estado futuro deseado.

Robbins y Coutler nos dicen que planificar es integrar y coordinar las actividades de trabajo de modo que se lleven a cabo eficiente y eficazmente junto con otras personas y por medio de ellas. Mientras que para Sierra (1999) la planeación estratégica puede definirse como “el proceso de reflexión aplicado a la actual misión de la organización y a las actuales condiciones del medio en que esta ópera, el cual permite fijar lineamientos de acción que orienten las decisiones y lo resultados futuros de la empresa”.

Autores como Peter Drucker (1954) nos dicen que se trata de analizar una situación presente y modificarla en caso de ser necesario para los objetivos de la empresa siempre considerando los recursos con los que cuentan y cuáles deberían tener. Igor Asnoff (1965) agrega que es necesaria la existencia de un lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios que la organización planea para el futuro.

Sin embargo, podemos argumentar que el mundo se encuentra en constante cambio e integración y las estrategias que fueron útiles hace años hoy pueden quedar obsoletas. Kotler (1990) define la planificación estratégica como el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear metas y recursos de una organización con las oportunidades cambiantes del mercado. Siguiendo a autores como Cesar Enrique Mora Contreras y María Fátima León, sabemos que es necesario formular estrategias para organizaciones modernas, orientando la planificación estratégica a la generación de valor.

De acuerdo a los lineamientos planteados por Chiavenato (1995) decimos que la planificación es en general global y a largo plazo. Se refiere a como una empresa intenta aplicar determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Mintzberg (2006) nos dice que es “el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar objetivos específicos encaminados hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados”. Es un proceso a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

Stoner, Freeman y Gilbert (2006), indican que “la planificación implica un proceso de establecer metas y elegir medios para alcanzar dichas metas”. Para el escritor Menguzzato, (2006) planeación estratégica se define como “el análisis racional de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para la empresa, de los puntos fuertes y débiles de la empresa frente a este entorno y la selección de un compromiso estratégico entre dos elementos, que mejor satisfaga las aspiraciones de los directivos en relación con la empresa”.

Por otro lado encontramos a los autores Thompson y Strikland. Quienes nos dicen que la estrategia de una compañía se debe plantear como superar a los competidores, como responder a las cambiantes condiciones económicas y de mercado y aprovechar las oportunidades de crecimiento, cómo manejar cada parte funcional del negocio, y cómo mejorar el desempeño financiero y de mercado de la compañía.

Dentro de un plan estratégico existen diferentes tipos de estrategias que se pueden utilizar, dependiendo del objetivo a alcanzar. Porter popularizó el modelo de *Estrategias Genéricas*, proponiendo la estratégica basada en ventajas competitivas frente a sus rivales. Se basa en crear acciones para fortalecer su posición en este rubro, obtener

ventajas y desarrollar capacidades competitivas sólidas, fortalecer la posición de mercado y mejorar el desempeño.

“Las empresas consiguen ventajas competitivas a través de la innovación. Su aproximación a la innovación se realiza en sentido amplio, incluyendo nuevas tecnologías y nuevas maneras de hacer las cosas” (Porter, 2008). Cabe destacar que la empresa se encuentra muy bien posicionada en la mente de los consumidores, nuestro desafío se encuentra en lograr esa diferenciación y posicionamiento también en los nuevos mercados, a través de una estrategia B2B, apoyándonos en su imagen de marca consolidada y en sus innovadoras formas de hacer las cosas para posicionar nuestro producto en otras empresas. Por ello, es que se tomará como punto de partida la estrategia de innovación mencionada por Porter. Elegimos este curso de acción ya que innovando en procesos internos podremos lograr la satisfacción de nuevas necesidades que no están siendo atendidas, aprovechando la gran ventaja competitiva con la que cuenta la empresa así como su infraestructura, liderazgo, procesos, recursos para el logro de nuestro objetivo.

Diagnóstico y Discusión

A partir del análisis de datos referidos anteriormente, podemos observar una clara oportunidad de sugerencia por parte de este proyecto para la empresa, de desarrollar un plan de negocio transformador de los procesos internos en relación a su identidad como marca con el fin de incentivar una nueva demanda por parte de un segmento de mercado que hoy funciona como cliente de sólo un tipo de los productos ofrecidos.

Esta propuesta se sustenta haciendo referencia al análisis FODA presentado anteriormente. Con la intención de potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades. Por un lado, refiriéndonos a sus fortalezas, vemos que la empresa es líder en el mercado, cuenta con una alianza estratégica con el Banco Galicia y tienen planes de acción continuamente dirigidos a la innovación de productos y procesos internos. Es importante destacar que el posicionamiento con el que cuenta, junto con su gran cartera de clientes, representan una gran oportunidad al momento de captar nuevos mercados.

Observando el sector externo, nuestro análisis nos permitió identificar grandes oportunidades. El difícil acceso al crédito privado, que afecta también a las Pymes, “el mercado de crédito es muy pequeño y con un escaso desarrollo del mercado de capitales. A esto se suman las dificultades que existen para dar al crédito una orientación específica, ya sea para fomentar determinados sectores económicos o para apoyar un segmento particular de empresas. Por tanto, el sistema financiero termina siendo una pieza más en la consolidación de la estructura productiva antes que una herramienta para promover su diversificación” (Ferraro y Goldstein, 2011; Kulfas, 2010). Por otro lado encontramos una gran oportunidad en la normalización en el uso de las tecnologías por parte de la mayoría de la sociedad trabajadora.

Como conclusión del análisis de ambos sectores, podemos decir que existe una oportunidad latente de aumentar la productividad de la empresa mediante el uso de sus ventajas competitivas para explotar la gran oportunidad de crecimiento que existe en el mercado financiero apuntando a los Comercios Amigos, para pago de obligaciones mensuales, mejoras en sus comercios o inversión en stock. El mismo contará con su respectiva tasa de interés y opciones de cuotas a debitarse mensualmente de los créditos recibidos por parte de Naranja o a ser abonado de forma virtual o a través de las opciones vigentes de pago con que cuenta la empresa.

Los ingresos operativos de Tarjeta Naranja en el año 2020 sufrieron una disminución del 4% como consecuencia de la caída generalizada del consumo a raíz de la pandemia mundial. Tarjeta Naranja hoy, cuenta con la adhesión de más de 260.000 Comercios Amigos a lo largo del país.

Por último se deben tener en cuenta las amenazas a las que se enfrenta la empresa en la actualidad, específicamente la referida a las competencias emergentes y la volatilidad del clima político. Factores que sin duda afectan el desarrollo estratégico de nuestra propuesta y deben ser considerados al momento de la elaboración del plan de acción.

Plan de Implementación

Para llevar a cabo el plan de implementación de nuestra propuesta, es necesario conocer la misión y visión de la empresa, para definir si van junto a los lineamientos a los que apuntamos o si debemos recomendar alguna modificación.

Visión: “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general” (Naranja, 2019)

Misión: “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” (Naranja, 2019)

Conociendo tanto su visión como su misión, podemos establecer que ambas van en relación coherente a los objetivos del caso.

Objetivo General

Reestructurar procesos internos de la organización a través de la implementación de un plan estratégico, apuntado a aumentar en un 15% la participación de los Comercios Amigos en la rentabilidad de la empresa en un plazo objetivo de 3 años.

Fundamentación

Luego de realizado un análisis económico y financiero de la empresa, así como también de sus aspectos internos y externos, fundamentamos nuestro objetivo basados en el Estado de Resultado del año 2020 observamos un crecimiento anual total de más de un 25%. Según el cual los ingresos por financiación a comercios representan el 26,43% de los ingresos totales por financiación. Mientras que los ingresos por préstamos personales representan un 5,26% alcanzando la suma de \$1.100.000 mensuales. Nuestra propuesta refiere en el primer año solo a los 100 “mejores” Comercios Amigos, para en el plazo propuesto incorporar a los restantes (naranja cuenta con 260.000 comercios amigos). En el entendido que el promedio de préstamos a Comercios será sin duda mayor al de banca individuos, podemos decir que nuestro objetivo a 3 años es posible.

Objetivos Específicos

- Realizar una comparación de las líneas crediticias disponibles para Pymes en la banca tradicional y en el sistema financiero en general. Este siendo el puntapié inicial para poder determinar con exactitud las opciones que ofrece el mercado y la viabilidad de acceso a las mismas por parte de nuestro segmento objetivo.
- Resolver la mejor opción de financiamiento a ofrecer, porcentaje de interés y cantidad de cuotas. En este punto el foco estará puesto en analizar los intereses y financiamiento a ofrecer, de acuerdo a variables como: acreditaciones anuales históricas de cada comercio, cantidad de empleados y sucursales, facturación anual, etc.
- Implementar software para validación, simulación y otorgamiento de créditos específico para Comercios Amigos. Es importante continuar con la línea de digitalización y progreso que caracteriza a Naranja, así como también generar facilidad y rapidez en el acceso para los usuarios. En este caso el software sería similar al que utilizan actualmente, adaptando funcionalidades para hacerlo específico con nuestro objetivo.
- Implementar plan de marketing para acercar propuesta a Comercios Amigos. Una vez evaluada y resuelta la mejor forma de implementación, toma casi la misma importancia la comunicación de la propuesta a nuestros clientes. Tanto las acciones de Marketing concretas a implementar, como la capacitación y seguimiento de los colaboradores, van a formar parte de un plan de marketing integral.

Alcance

Este trabajo busca aumentar la rentabilidad de Tarjeta Naranja a la vez de posicionarla como única referente en el mercado Fintech con opciones de crédito y financiación para Pymes en el ámbito geográfico a trabajar; la República Argentina. Aprovechando el contexto actual para su lanzamiento, pero proyectando el aumento de adhesiones a lo largo de los años futuros.

El tipo de investigación a llevar cabo es exploratorio, descriptivo y correlacional. Estamos indagando en una nueva problemática para la empresa, proponiendo la diferenciación con un negocio relacionado pero apuntado a un cliente completamente diferente.

Metodología cuantitativa y cualitativa, orientada a la toma de decisiones. No sólo es importante la cantidad de préstamos tomados por nuestros clientes, sino también su calidad: montos, intereses y cumplimiento de vencimientos. Se debe hacer un monitoreo particularmente minucioso los primeros 12 meses de implementación para conseguir formar estadísticas que nos permitan la toma de decisiones necesarias para corregir, mejorar o aumentar la oferta del producto.

- Alcance temporal: 3 años
- Alcance geográfico: República Argentina.
- Alcance de contenido: Aplicación de herramienta planificación estratégica, definida en el marco teórico.

Recursos

- Último reporte de Estados Financieros y Contables de Tarjeta Naranja.
- Cantidad de Comercios Amigos, diferenciados por ubicación, rubro y porcentaje de acreditaciones anuales.
- Acceso a personal de Tribu de Aquirencia y de Tribu Producto.
- Software de implementación.

Acciones específicas y marco de tiempo

Plan	Recursos		Tiempo		Servicio Terciarizado	Presupuesto
	Materiales	Humanos	Inicio	Fin		
Comparar líneas de créditos disponibles en sistema bancario	Computadora, teléfono, internet	Tribu producto (1)	ago-21	ago-21	No	No
Recopilar información necesaria Comercios Amigos	Computadora, internet	Tribu Adquirencia (2)	ago-21	ago-21	No	No
Establecer lineamientos y pautas para línea de préstamos	Computadora, internet	Gerente del área, asesor legal	sep-21	oct-21	No	\$10000
Implementar software específico para gestión de préstamos Comercios Amigos	Computadora, internet, software	Especialista en el área	nov-21	nov-21	Si	\$ 176.230
Capacitar colaboradores en ventas y uso del producto	Computadora, internet, software	Capacitador externo, Director comercial y colaboradores	dic-21	ene-22	No	No
Organización evento virtual exclusivo Comercios Amigos (100 mejores clientes)	Computadora, internet, material impreso	Director Comercial	feb-21	feb-21	No	\$ 107.200,00

Observaciones: La capacitación está incluida dentro del presupuesto del Software de gestión de préstamos. Ver anexo 4 para desglose de presupuestos.

Diagrama de Gantt

N°	Actividad	Responsable	AÑO 1											
			AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	JUN	JUL	
1	Análisis líneas de crédito		■											
2	Análisis ComerciosAmigos		■											
3	Armado lineamientos préstamo			■	■									
4	Selección proveedores software					■								
5	Capacitación uso software						■							
6	Capacitación venta del producto							■						
7	Organización acciones de Mktg						■	■						
8	Evento presentación								■					
9	Seguimiento de adhesión								■	■	■	■	■	
10	Evaluación de resultados										■	■	■	

N°	Actividad	Responsable	AÑO 2											
			AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	JUN	JUL	
1	Seguimiento de adhesión		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
2	Evaluación de resultados							■					■	
3	Reporte de mejoras								■	■				
4	Aplicación de mejoras										■			

N°	Actividad	Responsable	AÑO 2											
			AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	JUN	JUL	
1	Seguimiento de adhesión		■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
2	Evaluación de resultados							■						
3	Reporte de mejoras		■	■					■	■				
4	Aplicación de mejoras				■						■			

ROI

El retorno de la inversión se define como la comparación del beneficio obtenido en relación a la inversión realizada, permitiendo definir la viabilidad de la propuesta. La inversión necesaria para implementar el plan de acción es de \$293.420. Como estimamos que la participación financiera va a aumentar un 15% en el plazo de 3 años.

Tomamos entonces la inversión total de 3 años junto con los ingresos estimados acumulados.

Inversión total a 3 años: \$293.420 (inicial) + 27.44.2800 (\$76.230 abono x 36 meses) = 27.734.220

Ingresos totales a 3 años: 62.697. 148 (ingresos con un 25% de aumento + aumento del 15% según propuesta)

Calculo De Roi = $((\text{Ingresos} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}) * 100 = ((62.697.148 - 27.734.220) / 27.734.220) * 100 = 126,06.$

Determinamos que por cada peso invertido la empresa generará: \$126.

Propuesta

Plan de implementación

Para llevar a cabo el plan de implementación de nuestra propuesta, es necesario conocer la misión y visión de la empresa, para definir si su identidad sincroniza con los lineamientos a los que apuntamos o si debemos recomendar alguna modificación. Su visión plantea: “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” (Naranja, 2019). Su misión: “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” (Naranja, 2019). Conociendo tanto su visión como su misión, podemos establecer que ambas van en relación coherente a los objetivos del caso.

Proponemos clasificar eventuales clientes en base al tipo de empresas considerando como principal característica su facturación anual. En base a las categorías que propone la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y los Emprendedores, observamos que los nuevos topes de facturación anual que comenzaron a regir el 1 de Abril del corriente año, encuadrados dentro del Registro MiPyMe son los siguientes:

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y minería	Agropecuario
Micro	24.990.000	13.190.000	57.000.000	45.540.000	30.770.000
Pequeña	148.260.000	79.540.000	352.420.000	326.660.000	116.300.000
Mediana tramo 1	827.210.000	658.350.000	2.588.770.000	2.530.470.000	692.920.000
Mediana tramo 2	1.240.680.000	940.220.000	3.698.270.000	3.955.200.000	1.099.020.000

Límites de ventas totales anuales expresados en pesos (\$). Fuente: Ministerio de Desarrollo Productivo de la Nación

Este trabajo propone enfocarse en las Micro y Pequeñas empresas, que son las que mayores dificultades tienen para acceder a este tipo de facilidades. Aplicando los criterios ya existentes para calificar a las personas físicas, se propone extrapolar ese sistema para la evaluación de los comercios amigos. Sobre la base del software que hoy utilizan para el otorgamiento y clasificación crediticia inmediata de personas físicas, será necesaria la inversión en desarrollar nuevos ratios que se basen en el análisis de los estados contables, flujos de fondos, cruce de información con organismos públicos.

Siguiendo los lineamientos planteado desde hace más de un año por Naranja, donde el objetivo de apoyar a las personas en esta etapa particular, esta en primer plano y en concordancia con sus perspectivas para el año en curso, proponemos agregar a en este impulso a los comercios amigos. Como indican los Estados Financieros de la empresa, el sistema financiero argentino muestra indicadores de solidez, con un 45% menos de endeudamiento promedio de los países de la región.

A partir del análisis de datos sobre la situación actual del acceso al crédito de las Pymes Argentinas, son responsables del 99,5% de las empresas del país representando el 45% de su PBI y el 70% de los empleos. Sin embargo, el acceso a la financiación es casi inexistente. Del total de las Pymes relevadas por la Confederación Argentina de la Mediana empresa, el 27,9% argumenta que los requisitos de acceso al financiamiento son demasiado exigentes y no cuentan con la posibilidad de cumplirlos (Ver Anexo 1).

De acuerdo al SME Finance Forum, en el 2019 aproximadamente el 47% de las pequeñas empresas, es decir, quienes tienen de 5 a 19 trabajadores, no cuentan con ningún préstamo bancario o línea de crédito.

Si además consideramos el contexto de incertidumbre en el que sumergió al comercio la pandemia, se puede apreciar la relevancia del problema planteado. Durante el año 2020 las Pymes del país vieron su solvencia afectada, al sufrir el repentino congelamiento de sus actividades y las políticas de apoyo brindadas por el Gobierno no fueron accesibles para la mayoría y en algunos casos, nunca llegaron a pesar de haber aprobado los requisitos necesarios. La pandemia es un factor coyuntural a considerar, pero no es lo único que hace relevante la propuesta ya que el acceso a la financiación es un factor que las Pymes y, en el caso de este trabajo en particular, los comercios, padecen desde hace varios años.

La compañía creo dos nuevas direcciones: financiera y de riesgos. Es ahí donde proponemos incorporar nuestro plan dentro de la empresa. En el marco de la evolución digital, evolucionaron a nuevas estructuras organizaciones basadas en tribus, centros de excelencia y *squads*. Dentro de las COE's, encontramos la de riesgo crediticio, creada para asegurar una cartera saludable a través de la gestión del crédito impulsando las políticas de crédito.

Objetivo General

Reestructurar procesos internos de la organización con el fin de maximizar oportunidades de rentabilidad haciendo uso de la liquidez reflejada en caja y fondo fijo de los Estados Financieros. Generando una nueva oportunidad para el uso de este efectivo que hoy no cuenta con costo de oportunidad real. Se plantea un aumento en la rentabilidad total en un período de 2 años ya que la colocación del capital para llevar a cabo el proyecto es progresiva.

Fundamentación

Luego de realizado un análisis económico y financiero de la empresa, así como también de sus aspectos internos y externos, fundamentamos nuestro objetivo basados en el Estado de Resultado del año 2020 donde observamos al final del ejercicio del año 2020 \$941.665.000.000 en caja y fondo fijo, sufriendo el costo de oportunidad de ser utilizados en pos del aumento de la rentabilidad de la empresa. Nuestra propuesta refiere en el primer año solo a los 1000 “mejores” Comercios Amigos, (naranja cuenta con 260.000 comercios amigos). En el entendido que el promedio de préstamos a Comercios será sin duda mayor al de banca individuos, podemos decir que nuestro objetivo a 2 años es posible.

Objetivos Específicos

- Incrementar un 15% (es monto conservador considerando la tasa de interés propuesta sobre los préstamos y la expectativa de colocación) los ingresos provenientes del efectivo en caja para mediados del 2022, mediante la colocación del 30% del mismo en créditos a comercios. Se decide sobre este porcentaje basados en nuestro criterio de analista ya que es el monto de capital inicial necesario para poder ofrecer el servicio a una cantidad de clientes que nos permitan comprobar el cumplimiento de las expectativas del proyecto.

- Incorporar 1000 comercios amigos como nuevos clientes del servicio. Haciendo foco en el producto diferencial, comenzamos con el 1% de los 156.000² comercios Micro que hoy están adheridos a Naranja ya que apuntamos específicamente a quienes más dificultado tienen el acceso al crédito.
- Capacitar en la utilización del nuevo software y venta al 100% del personal afectado para fines del 2021, mediante manuales de procedimientos, charlas y soporte continuo. Al no ser un software completamente nuevo, sino una variante del ya existente y para evitar incurrir en costos innecesarios, consideramos inevitable que en el plazo de 6 meses el total del personal necesario este completamente capacitado para atender las necesidades que puedan surgir de los nuevos clientes.

Plan de acción 1

Descripción	Tiempo		Recursos		Objetivos	Presupuesto
	Inicio	Fin	Humanos	Físicos		
Analizar Estados de Resultados a fin de corroborar flujo de caja al final del ejercicio.	2/8/2021	6/8/2021	Encargado del área contable	Computadora Sistema de gestión interno Wifi Oficina	El objetivo de este punto es, antes de comenzar a desarrollar las acciones necesarias, corroborar que la información este actualizada y no haya sufrido ninguna modificación excepcional (bajas en ingresos por nuevas restricciones por ejemplo, que no nos permitan llevar a cabo el proyecto).	No
Establecer pautas, requisitos y penalidades para el otorgamiento de créditos.	09/08/2021	12/8/2021	Encargado dirección de riesgo	Computadora Sistema de gestión interno Wifi Oficina	Analizar las ofertas similares existentes y tomar referencias para establecer requisitos y demás puntos necesarios para el correcto funcionamiento.	No
Implementar nuevo software o modificar el existente	16/8/2021	20/8/2021	Terciarizado	Computadora Software WiFi Oficina	Modificaciones sobre el actual sistema o la implementación de uno nuevo, a criterio del profesional correspondiente.	\$ 176.230
Capacitación 1° grupo	16/8/2021	20/8/2021	Terciarizado	Computadora Software WiFi Oficina	Comenzaremos capacitando a los mandos altos en el uso del nuevo software así como también de la gestión interna que se agrega.	No

² Resultado de elaboración propia basado en que de las Pymes Argentinas el 60% es Micro, del total de los 260.000 comercios adheridos en el momento de este trabajo extrapolamos el mismo criterio.

Plan de acción 2

Descripción	Tiempo		Recursos		Objetivos	Presupuesto
	Inicio	Fin	Humanos	Físicos		
Clasificar comercios amigos según sus acreditaciones	1/8/2021	8/8/2021	Colaborador del área administrativa	Computadora Red de wi fi Oficina	El objetivo de esta clasificación es lograr segmentar en 1ª instancia los comercios según acreditaciones anuales para poder dirigir de forma eficiente los recursos solo a las Micro empresas.	No
Seleccionar quienes se encuentren dentro de la categoría 1 de riesgo mínimo	8/8/2021	15/8/2021	Colaborador del área administrativa	Computadora Red de wi fi Oficina	La clasificación de 2ª instancia nos va a permitir comenzar la implementación con las micro empresas de menor riesgo para reducir las probabilidades de incobrabilidad.	No
Aplicar acciones de Marketing que promuevan el servicio direccionadas al segmento analizado anteriormente.	16/8/2021	30/9/2023	Encargado de Marketing + 10 colaboradores del área	Computadora Red wi fi Oficina material impreso	El objetivo de esta acción es dar a conocer el nuevo servicio solo al segmento de clientes deseado, mostrando de forma innovadora la propuesta y fomentando su solicitud.	\$ 107.200,00
Medir si se logro la adhesión propuesta como objetivo. Establecer modificaciones en el curso de acción en caso de ser necesarias.	31/8/2021	3/9/2023	Encargo del área de dirección financiera	Computadora Red de wi fi Oficina	Luego de las acciones de Marketing estratégicas es importante medir si los resultados fueron los esperados, para lograr pivotear a tiempo en caso de ser necesario.	No
Control mensual de resultados de acciones realizadas.	6/9/2021	8/9/2021	Encargado del área contable	Computadora Red de wi fi Oficina	Como medida de control se establecen los controles mensuales, permitiendo el chequeo de deudores, posibles re financiaciones y costos asociados a las moras.	No

Plan de acción 3

Descripción	Tiempo		Recursos		Objetivos	Presupuesto
	Inicio	Fin	Humanos	Físicos		
Capacitación 2º grupo	23/8/2021	27/8/2021	Terciarizado	Computadora Software WiFi Oficina	Capacitación para el resto del personal no incluido en la 1era. Llevada a cabo por un tercero.	Si
Reunión informativa mensual	1/9/2021	3/9/2021	Gerente Administrativo y personal	Computadora Software WiFi Oficina	Se escucha a los colaboradores, evacúan dudas y se trabaja en conjunto en la solución de los problemas planteados.	No
Prueba piloto en el uso del software y atención al cliente	3/8/2021	30/8/2021	Personal de ventas	Computadora Software WiFi Oficina	El objetivo de esta prueba es que a lo largo del mes, los diferentes colaboradores que se encuentran usando el software puedan acceder a situaciones modelos que nos permitan adelantarnos a posibles necesidades.	No
Control anual	30/8/2021	30/8/2023	Encargado del área de dirección financiera	Computadora Software WiFi Oficina	De forma anual se llevarán a cabo controles sobre la correcta implementación del software, actualizaciones y posibles problemas a resolver.	No

$$\text{ROI} = \frac{(\text{Valor obtenido del beneficio} - \text{Valor total de la inversión}) \times 100}{\text{Valor de la inversión}}$$

$$\text{ROI} = 99.97\%$$

Retorno de la inversión en pesos = (Valor obtenido del beneficio / Valor total de la inversión)

Retorno de la inversión en pesos = 4,626

Es decir, por cada peso invertido en el proyecto se obtienen \$4,626 pesos de retorno.

Flujo de Fondos

Como se puede observar en el Flujo de Fondos, la colocación de crédito progresivo, trae como resultado el aumento de la rentabilidad esperada.

Algunas aclaraciones que debemos mencionar para su correcta comprensión son: la tasa de interés utilizada se resolvió teniendo como referencia la tasa del Banco Nacional de la República Argentina y sabiendo luego de haber realizado las averiguaciones pertinentes que las tasas disponibles en otros bancos eran del doble o más.

Por otro lado, se realizó una encuesta a 40 comercios de la zona Centro de la Ciudad de Córdoba para tener una referencia actualizada y real de las necesidades de los micros empresas comerciales. En base a la misma se estimó el monto promedio de otorgamiento.

Se incluyen también sueldos, que contemplan cargas sociales, de diez nuevos colaboradores media jornada.

El valor del Software disminuye luego de los primeros 6 meses ya que en estos incluimos la amortización de la inversión inicial + pago de cuota mensual. A partir del mes 7 solo contemplamos la cuota con aumentos estimados de actualización cada 6 meses.

Si observamos nuestro Flujo de Fondos, llegamos a la conclusión de que el proyecto es viable aún bajo parámetros conservadores. Ver Anexo 8.

Conclusiones y recomendaciones

La empresa Naranja, materia de estudio de este Reporte de Caso, es una empresa ejemplar en su rubro. Supo aprovechar a lo largo de toda su historia las coyunturas que el país ofreció. Adaptándose rápidamente a los cambios sociales, hoy se encuentra frente otra gran oportunidad de crecimiento mediante la explotación de sus fortalezas actuales. La propuesta está en hacer uso de esas fortalezas para captar un nuevo mercado que se encuentra completamente desatendido, apuntando a convertirse líderes en el rubro.

Para lograr esto es que se plantearon tres objetivos específicos a seguir. El primero, incrementar el rendimiento del efectivo en caja al final del ejercicio. Para esto, se colocaran créditos disponibles para comercios amigos. Se propuso realizar los análisis pertinentes e implementar un software que permita el otorgamiento online de los créditos y capacitación al personal tanto en el uso de las nuevas herramientas como en los requisitos y obligaciones necesarias a tener en cuenta al momento de ofrecerlos. Por otro lado se indicó como objetivo incorporar un porcentaje muy segmentado de los comercios amigos actualmente adheridos a la empresa.

Se analizó de esta manera con el fin de evitar moras (si bien en un futuro se encuentran consideradas) y poder comprobar la efectividad de la propuesta con la menor cantidad de variables que puedan afectar el resultado. En este punto, una vez segmentado el público objetivo, se llevarán a cabo acciones de Marketing dirigidas y constantes para lograr dar a conocer de forma clara e innovadora nuestro proyecto. También es importante realizar mediciones de resultados para chequear si los objetivos están siendo cumplidos o si el plan necesita ser re estructurado. Por último, se planteó el objetivo específico de contar con todo el personal afectado 100% capacitado en el manejo del nuevo software para evitar incurrir en gastos innecesarios o por errores. Es mejor lograr la capacitación total de cada persona antes de exponerla a la venta o gestión del nuevo proyecto. Para conseguir lo antes mencionado se propusieron reuniones regulares, capacitaciones específicas y testeos constantes en el uso del sistema.

La aplicación de este plan puede derivar no solo en el logro de los objetivos aquí expresados, sino también en la posibilidad de nuevas mejoras y oportunidades integrales. Cabe destacar que estas temáticas, al no ser de relevancia puntal para este Trabajo Final, no fueron abordadas pero no por eso son menos importantes. Se recomienda tener en

cuenta las mismas ya que son de relevancia para el desarrollo futuro de la compañía. Por ejemplo, lograr corregir las falencias del área de Marketing planteadas en el Reporte de Sustentabilidad ya que la empresa se encuentra en expansión no solo a nivel geográfico sino también en cartera de productos. Comunicar esto de mala manera es peor que no comunicarlo. Es decir, se puede contar con un gran producto pero una comunicación ineficiente hará que perdamos la oportunidad en ese mercado.

Bibliografía

- Administración Estratégica*. Zacarías Torres Hernandez. México. 2014.
- Alicia Rolando de Serra, ARS Reporte sustentable. *Reporte de Sustentabilidad 2019*. Naranja. Córdoba, Argentina.
- Banco Central. *Informe de Inclusión Financiera 2019*.
- El mapa empresarial donde las pymes son las grandes empleadoras*, Banco Comafi online, 2021.
- Estados financieros Tarjeta Naranja SA*. 2020.
- INDEC. *Economía, comercio, Informes técnicos, Junio 2021*.
- INDEC. *Economía. Sector financiero. Entidades del sistema financiero. Marzo 2020*.
- INDEC. *Informes técnicos, Mayo 2021*.
- Informes semestrales de Estabilidad Financiera del BCRA*. Diciembre 2020.
- Los programas de financiamiento a Mipymes y el desarrollo territorial de Argentina*. Corzo, Guercio, Vigier y Orazi. 2020.
- Marcelo Bastante. *Estudio Fintech 2020. Ecosistema Argentino. Julio 2020*.
- Ministerio de la Nación Argentina, *Programas de Pandemia 2020*.
- Reporte de sustentabilidad. Naranja*. 2019.
- Thompson, Peteraf, Gamble y Strickland. *Administración Estratégica 18ª edición*.

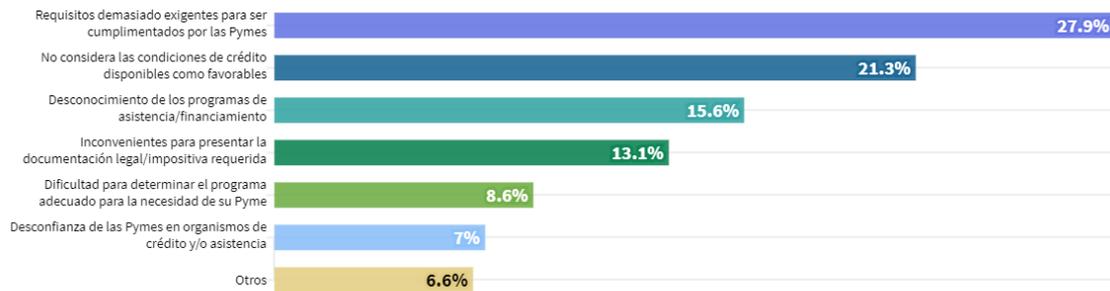
Anexos

Anexo 1



Indicador de Medición al Acceso del Financiamiento Pymes

Principales obstáculos para acceder al financiamiento (2021)



Fuente: Confederación Argentina de la Mediana Empresa

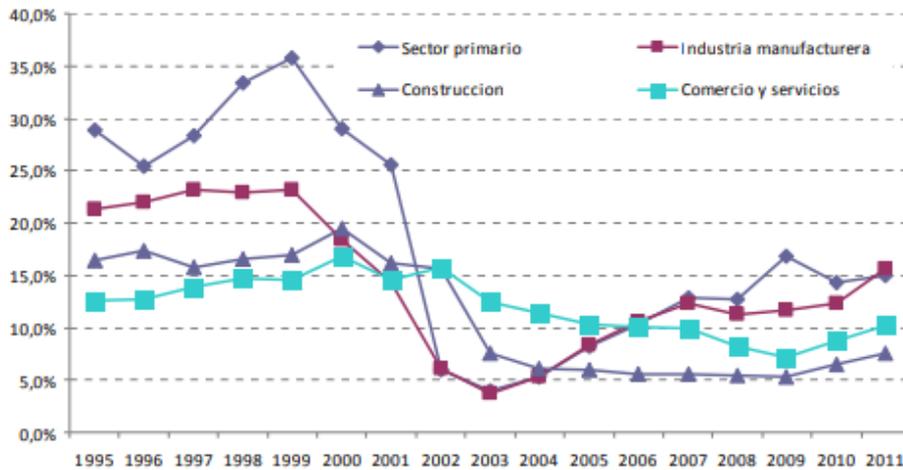
Anexo 2

NOTA 19 – EFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFECTIVO

	31.12.2020	31.12.2019
	En miles de pesos	
Banco cuenta corriente	504.423	3.275.975
Caja y fondo fijo	941.655	985.993
Fondos comunes de inversión	846.734	4.886.551
Plazo fijo	-	278.376
Depósitos en el exterior (Nota 44)	307	152
Recaudaciones a depositar	402.453	470.512
Total	2.695.572	9.897.559

Anexo 3

Apalancamiento: participación del crédito en el PBI sectorial



Fuente: Evelin Goldstein. Julio 2012.

Anexo 4

Presupuestos

Sobre Orden de Ventas : SO327

Enviado por LIBRASOFT SAS usando Odoo

Hola Fernanda Ferrario,

Este presupuesto incluye todos los módulos disponibles:

Modulo gestión de prestamos.

Usuarios ilimitados.

Caja y Banco.

Factura electrónica.

Modulo gestión de cobranza y seguimiento.

Modulo Mobbex (cobro por medio de tarjeta de debito).

Modulo Pagos 360 (cobro por medio de RapiPago, Pago Facil, Cobro Express y Provincia Net).

Modulo Riesgo Online/Nosis: buro para evaluación del riesgo crediticio.

Modulo Plataforma para el cliente (autogestion).

Modulo notificaciones por SMS e Email.

Modulo Comisiones.

Modulo BNA barrido de cuenta.

Aquí está su presupuesto de LIBRASOFT SAS:

Presupuesto

Puesta en marcha, configuración y capacitación inicial

Costo: \$100.000 ARS mas IVA (por única vez)

Paquetes detallados en **#SO327 adjunto en pdf.**

Pack mensual de 30 prestamos: 28.500 ARS mas IVA (mensual).

* Préstamo adicional con capital \geq \$10.000: 525 ARS mas IVA.

* Préstamo adicional con capital $<$ 10.000: 380 ARS mas IVA.

Costo de servicios externos a Librasoft:

Pagos360: Costo del 3,99% + IVA sobre todo lo cobrado por Rapipago, PagoFacil, ProvinciaNet, CobroExpress.

Mobbex: Costo del 2% mas IVA sobre todo lo cobrado sobre tarjeta de débito. Acreditación en 48hs.

SMS: Costo aproximado de \$3,50 por mensaje.

Riesgo Online/Nosis: (Consultar).

Tiempo de entrega

Se estima que la **Puesta en marcha y configuración** requerirá 30 a 45 días, plazo en el que puede comenzar la capacitación inicial y a utilizar el software. La **capacitación inicial** se cubre por medio de videollamada.

Condiciones

Esta propuesta queda efectiva con la acreditación **1)Puesta en marcha, configuración y capacitación inicial.**

Descripción	Cantidad	Precio unitario	Impuestos	Precio
Modulo Prestamos Gestión de clientes. Gestión de prestamos. Gestión de cuotas. Gestión de planes. Gestión de multiples Caja. Gestión de extractos bancarios. Plan contable. Reportes varios.	1,000 Unidad(es)	10.000,00	IVA 21%	\$ 10.000,00
Usuario	1,000 Unidad(es)	5.000,00	IVA 21%	\$ 5.000,00
Modulo Factura Electrónica	1,000 Unidad(es)	6.000,00	IVA 21%	\$ 6.000,00
Modulo Cobranza y Seguimiento	1,000 Unidad(es)	6.000,00	IVA 21%	\$ 6.000,00
Modulo notificaciones por SMS	1,000 Unidad(es)	6.000,00	IVA 21%	\$ 6.000,00
Modulo Integración ROL/Nosia/Veraz	1,000 Unidad(es)	6.000,00	IVA 21%	\$ 6.000,00
Modulo Pagos360 Cobro de cuota por medio de Rapipago, Pago Facil, Provincia Net, Cobro express	1,000 Unidad(es)	6.000,00	IVA 21%	\$ 6.000,00
Modulo Mobbex Débito automático en tarjeta de débito. Débito manual en tarjeta de débito.	1,000 Unidad(es)	6.000,00	IVA 21%	\$ 6.000,00
Modulo Portal Web para el Cliente	1,000 Unidad(es)	12.000,00	IVA 21%	\$ 12.000,00
Total base				\$ 63.000,00
Impuestos				\$ 13.230,00
Total				\$ 76.230,00

Concepto	Cantidad	Costo un	Total
Materiales audiovisuales, mailing	1	15000	15000
Impresión	100	500	50000
Envío	100	400	40000
Gerente del área	1	1500	1500
Colaborador	1	700	700
			107200

Fuente: Elaboración propia en base a consultas a profesionales pertinentes.

Anexo 5

Ejemplo kit de marketing



Anexo 6

Ejemplo de Software para préstamos

Solicitar Prestamo

Hola Daniel Flores A.!

- Inicio
- Solicitar Prestamo
- Prestamos
- Cuotas
- Perfil
- Salir

¿Cuanto necesitas?

\$20,000.00

\$20,000.00

Acepto los **Terminos y Condiciones**

Enviar solicitud de Prestamo

Prestamos activos

Fecha	S/N	Monto	Estado
07-04-2020	S/N	\$20.000,00	Cancelado
07-04-2020	S/N	\$50.000,00	Autorizado
07-04-2020	S/N	\$20.000,00	Autorizado

Cuotas activas

Ref. CTA	Cuota Nro.	Fecha	Monto	Estado
00000194 - 001	001	05-05-2020	\$6.583,33	mora Temprana
00000193 - 001	001	10-05-2020	\$3.491,15	mora Temprana
00000193 - 001	002	16-05-2020	\$3.850,26	normal
00000194 - 002	002	05-06-2020	\$6.583,33	normal
00000193 - 002	002	10-06-2020	\$3.491,15	normal
00000193 - 002	002	16-06-2020	\$3.852,40	normal
00000194 - 003	003	05-07-2020	\$6.583,33	normal

Anexo 7

Diagrama de Gantt año 2

N°	Actividad	AÑO 2																																							
		Agosto			Septiembre			Octubre			Noviembre			Diciembre			Enero			Febrero			Marzo			Abril			Mayo			Junio			Julio						
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Medición objetivos																																								
2	Control de Resultados																																								
3	Reunión informativa																																								
4	Control anual																																								

Anexo 8

Flujo de Fondos

Rdo del Ej:	3.315.982.000,00		
Caja al 31/12/20:	941.655.000,00		Requisitos: - Antigüedad 1 año
Importe / % a prestar	300.000.000,00	32%	- Porcentaje del promedio de acreditaciones
Comercios amigos:	260.000,00		
Total Micro comercios	156.000,00	60,0%	Condiciones: - Plazo hasta 12 meses
Muestra	1.500,00	1,0% aprox.	- Situación 1 BCRA
Importe promedio por crédito:	\$ 200.000,00		

Supuestos:

1. Etapas de lanzamiento:

Objetivo: Colocación de \$300.000.000 en el segundo semestre del año 2021, de manera paulatina según cuadro detallado debajo.

Etapa	Período	Importe a colocar	Plazo de devolución (meses)
1	ago-21	\$ 60.000.000,00	12
2	oct-21	\$ 90.000.000,00	12
3	dic-21	\$ 150.000.000,00	12
TOTAL		\$ 300.000.000,00	

El 100% del importe a colocar en cada etapa se logra colocar desde el primer día del período, gracias a la gestión del dpto de comercialización y marketing

2. Importes y tasas y comparativo vs B.N.A.

Importes disponibles	Tarjeta Naranja		BNA*	
	TEA	TNA	TEA	TNA
\$ 100.000,00	63%	50%	70%	54%
\$ 200.000,00	66%	52%	70%	54%
\$ 300.000,00	70%	54%	70%	54%

* ver solapa BNA

TEA a TNA:	$((1+TE)^{(1/n)}-1)*n$
Tasa equivalente:	$(1+TEA)^{(N/n)}-1$
n:	plazo de pago buscado
N:	plazo de tasa

3. Probabilidad según estadística (según encuesta xxxx)

Importes disponibles	Probabilidad de otorgamiento
\$ 100.000,00	20%
\$ 200.000,00	35%
\$ 300.000,00	45%

4. Flujo de ingresos

4.1. 1ra etapa:

Importe a colocar	\$	60.000.000,00
-------------------	----	---------------

Línea de crédito	Importe a colocar	Cantidad de comercios
\$ 100.000,00	\$ 12.000.000,00	120
\$ 200.000,00	\$ 21.000.000,00	105
\$ 300.000,00	\$ 27.000.000,00	90
TOTAL	\$ 60.000.000,00	315

Período	Intereses cobrados
ago-21	2.619.371,80
sept-21	2.401.090,81
oct-21	2.182.809,83
nov-21	1.964.528,85
dic-21	1.746.247,86
ene-22	1.527.966,88
feb-22	1.309.685,90
mar-22	1.091.404,92
abr-22	873.123,93
may-22	654.842,95
jun-22	436.561,97
jul-22	218.280,98
ago-22	-
sept-22	-
oct-22	-
nov-22	-
TOTAL	17.025.916,68

4.2. 2da etapa:

Importe a colocar	\$	90.000.000,00
-------------------	----	---------------

Línea de crédito	Importe a colocar	Cantidad de comercios
\$ 100.000,00	\$ 18.500.000,00	185
\$ 200.000,00	\$ 31.000.000,00	155
\$ 300.000,00	\$ 40.500.000,00	135
TOTAL	\$ 90.000.000,00	475

Período	Intereses cobrados
ago-21	-
sept-21	-
oct-21	3.928.138,09
nov-21	3.600.793,25
dic-21	3.273.448,41
ene-22	2.946.103,57
feb-22	2.618.758,73
mar-22	2.291.413,89
abr-22	1.964.069,05
may-22	1.636.724,20
jun-22	1.309.379,36
jul-22	982.034,52
ago-22	654.689,68
sept-22	327.344,84
oct-22	-
nov-22	-
TOTAL	25.532.897,59

4. Flujo de fondos:

Período/Concepto	Ingresos		Sueldos y cargas sociales	Software	Capacitación	Marketing
	Intereses financieros	IVA Débito Fiscal				
ago-21	2.619.371,80	550.068,08	370.000,00	106.230,00	50.000,00	107.000,00
sept-21	2.401.090,81	504.229,07	370.000,00	106.230,00	50.000,00	107.000,00
oct-21	6.110.947,92	1.283.299,06	370.000,00	106.230,00		107.000,00
nov-21	5.565.322,10	1.168.717,64	370.000,00	106.230,00		107.000,00
dic-21	11.567.206,16	2.429.113,29	370.000,00	106.230,00		107.000,00
ene-22	10.475.954,51	2.199.950,45	481.000,00	106.230,00		107.000,00
feb-22	9.384.702,87	1.970.787,60	481.000,00	87.664,50		107.000,00
mar-22	8.293.451,22	1.741.624,76	481.000,00	87.664,50		107.000,00
abr-22	7.202.199,57	1.512.461,91	481.000,00	87.664,50		107.000,00
may-22	6.110.947,92	1.283.299,06	481.000,00	87.664,50		107.000,00
jun-22	5.019.696,27	1.054.136,22	481.000,00	87.664,50		107.000,00
jul-22	3.928.444,63	824.973,37	625.300,00	87.664,50		107.000,00
ago-22	2.837.192,98	595.810,53	625.300,00	113.963,20		107.000,00
sept-22	1.964.222,31	412.486,69	625.300,00	113.963,20		107.000,00
oct-22	1.091.251,65	229.162,85	625.300,00	113.963,20		107.000,00
nov-22	545.625,82	114.581,42	625.300,00	113.963,20		107.000,00
TOTAL	85.117.628,54	17.874.701,99	7.862.500,00	1.619.219,80	100.000,00	1.712.000,00

0,00

Gastos						Resultado
IIBB - Convenio Multi	Contrib. Municipales	Imp s/ créditos y débitos	IVA - Crédito Fiscal	Imp. Ganancias		
124.420,16	26.193,72	38.033,28	55.278,30	539.248,39	1.753.036,03	
114.051,81	24.010,91	34.863,84	55.278,30	478.480,28	1.565.404,75	
290.270,03	61.109,48	88.730,96	44.778,30	1.526.282,24	4.799.845,98	
264.352,80	55.653,22	80.808,48	44.778,30	1.374.383,28	4.330.833,66	
549.442,29	115.672,06	167.955,83	44.778,30	3.045.271,79	9.489.969,18	
497.607,84	104.759,55	152.110,86	44.778,30	2.708.173,88	8.474.244,54	
445.773,39	93.847,03	136.265,89	40.879,55	2.409.945,62	7.553.114,50	
393.938,93	82.934,51	120.420,91	40.879,55	2.106.147,71	6.615.089,86	
342.104,48	72.022,00	104.575,94	40.879,55	1.802.349,80	5.677.065,22	
290.270,03	61.109,48	88.730,96	40.879,55	1.498.551,89	4.739.040,59	
238.435,57	50.196,96	72.885,99	40.879,55	1.194.753,97	3.801.015,95	
186.601,12	39.284,45	57.041,02	40.879,55	847.666,06	2.761.981,31	
134.766,67	28.371,93	41.196,04	46.402,27	535.978,54	1.800.024,85	
93.300,56	19.642,22	28.520,51	46.402,27	292.948,75	1.049.631,49	
51.834,45	10.912,52	15.844,97	46.402,27	49.918,95	299.238,13	
25.917,23	5.456,26	7.922,49	46.402,27	- 101.980,00	- 169.774,19	
4.043.087,36	851.176,29	1.235.907,97	720.556,16	20.308.121,14	64.539.761,83	
4,75%	1,0%	1,2%	CF de gastos grav	30%		

Simulación de colocación re préstamos

Ejemplo:

Capital:	\$100.000,00
Periodo:	12
TEA:	62,66%
TEM:	4,14%

Ejemplo:

Capital:	\$ 100.000,00
Periodo:	12
TEA:	62,66%
TEM:	4,14%

Periodo	Capital	Intereses	Cuota sin IVA	IVA 21%	Seguro?	Cuota	Saldo Capital
ago-21	8.333,33	4.137,29	12.470,63	868,83	-	\$ 13.339,46	\$ 91.666,67
sept-21	8.333,33	3.792,52	12.125,85	796,43	-	\$ 12.922,28	\$ 83.333,33
oct-21	8.333,33	3.447,74	11.781,08	724,03	-	\$ 12.505,10	\$ 75.000,00
nov-21	8.333,33	3.102,97	11.436,30	651,62	-	\$ 12.087,93	\$ 66.666,67
dic-21	8.333,33	2.758,20	11.091,53	579,22	-	\$ 11.670,75	\$ 58.333,33
ene-22	8.333,33	2.413,42	10.746,75	506,82	-	\$ 11.253,57	\$ 50.000,00
feb-22	8.333,33	2.068,65	10.401,98	434,42	-	\$ 10.836,40	\$ 41.666,67
mar-22	8.333,33	1.723,87	10.057,21	362,01	-	\$ 10.419,22	\$ 33.333,33
abr-22	8.333,33	1.379,10	9.712,43	289,61	-	\$ 10.002,04	\$ 25.000,00
may-22	8.333,33	1.034,32	9.367,66	217,21	-	\$ 9.584,86	\$ 16.666,67
jun-22	8.333,33	689,55	9.022,88	144,81	-	\$ 9.167,69	\$ 8.333,33
jul-22	8.333,33	344,77	8.678,11	72,40	-	\$ 8.750,51	\$ 0,00
ago-22	-	-	-	-	-	-	\$ -
sept-22	-	-	-	-	-	-	\$ -
oct-22	-	-	-	-	-	-	\$ -
nov-22	-	-	-	-	-	-	\$ -
TOTAL	\$100.000,00	\$ 26.892,41	\$126.892,41	\$ 5.647,41	\$ -	\$132.539,81	

Periodo	Capital	Intereses	Cuota sin IVA	IVA 21%	Seguro?	Cuota	Saldo Capital
ago-21	-	-	-	-	-	-	\$ -
sept-21	-	-	-	-	-	-	\$ -
oct-21	8.333,33	4.137,29	12.470,63	868,83	-	\$ 13.339,46	\$ 91.666,67
nov-21	8.333,33	3.792,52	12.125,85	796,43	-	\$ 12.922,28	\$ 83.333,33
dic-21	8.333,33	3.447,74	11.781,08	724,03	-	\$ 12.505,10	\$ 75.000,00
ene-22	8.333,33	3.102,97	11.436,30	651,62	-	\$ 12.087,93	\$ 66.666,67
feb-22	8.333,33	2.758,20	11.091,53	579,22	-	\$ 11.670,75	\$ 58.333,33
mar-22	8.333,33	2.413,42	10.746,75	506,82	-	\$ 11.253,57	\$ 50.000,00
abr-22	8.333,33	2.068,65	10.401,98	434,42	-	\$ 10.836,40	\$ 41.666,67
may-22	8.333,33	1.723,87	10.057,21	362,01	-	\$ 10.419,22	\$ 33.333,33
jun-22	8.333,33	1.379,10	9.712,43	289,61	-	\$ 10.002,04	\$ 25.000,00
jul-22	8.333,33	1.034,32	9.367,66	217,21	-	\$ 9.584,86	\$ 16.666,67
ago-22	8.333,33	689,55	9.022,88	144,81	-	\$ 9.167,69	\$ 8.333,33
sept-22	8.333,33	344,77	8.678,11	72,40	-	\$ 8.750,51	\$ 0,00
oct-22	-	-	-	-	-	\$ -	\$ -
nov-22	-	-	-	-	-	\$ -	\$ -
TOTAL	\$100.000,00	\$ 26.892,41	\$126.892,41	\$ 5.647,41	\$ -	\$132.539,81	

Ejemplo:

Capital:	\$200.000,00
Período	12
TEA	66,14%
TEM	4,32%

Período	Capital	Intereses	Cuota sin IVA	IVA 21%	Seguro?	Cuota	Saldo Capital
ago-21	\$ 16.666,67	8.642,43	25.309,09	1.814,91	-	27.124,00	\$183.333,33
sept-21	\$ 16.666,67	7.922,23	24.588,89	1.663,67	-	26.252,56	\$166.666,67
oct-21	\$ 16.666,67	7.202,02	23.868,69	1.512,42	-	25.381,12	\$150.000,00
nov-21	\$ 16.666,67	6.481,82	23.148,49	1.361,18	-	24.509,67	\$133.333,33
dic-21	\$ 16.666,67	5.761,62	22.428,29	1.209,94	-	23.638,23	\$116.666,67
ene-22	\$ 16.666,67	5.041,42	21.708,08	1.058,70	-	22.766,78	\$100.000,00
feb-22	\$ 16.666,67	4.321,21	20.987,88	907,45	-	21.895,34	\$ 83.333,33
mar-22	\$ 16.666,67	3.601,01	20.267,68	756,21	-	21.023,89	\$ 66.666,67
abr-22	\$ 16.666,67	2.880,81	19.547,48	604,97	-	20.152,45	\$ 50.000,00
may-22	\$ 16.666,67	2.160,61	18.827,27	453,73	-	19.281,00	\$ 33.333,33
jun-22	\$ 16.666,67	1.440,40	18.107,07	302,48	-	18.409,56	\$ 16.666,67
jul-22	\$ 16.666,67	720,20	17.386,87	151,24	-	17.538,11	\$ 0,00
ago-22	-	-	-	-	-	-	\$ -
sept-22	-	-	-	-	-	-	\$ -
oct-22	-	-	-	-	-	-	\$ -
nov-22	-	-	-	-	-	-	\$ -
TOTAL	\$200.000,00	\$ 56.175,78	\$256.175,78	\$11.796,91	\$ -	\$267.972,70	

Ejemplo:

Capital:	\$300.000,00
Período	12
TEA	69,62%
TEM	4,50%

Período	Capital	Intereses	Cuota sin IVA	IVA 21%	Seguro?	Cuota	Saldo Capital
ago-21	\$ 25.000,00	13.504,91	38.504,91	2.836,03	-	41.340,94	\$275.000,00
sept-21	\$ 25.000,00	12.379,50	37.379,50	2.599,69	-	39.979,19	\$250.000,00
oct-21	\$ 25.000,00	11.254,09	36.254,09	2.363,36	-	38.617,45	\$225.000,00
nov-21	\$ 25.000,00	10.128,68	35.128,68	2.127,02	-	37.255,70	\$200.000,00
dic-21	\$ 25.000,00	9.003,27	34.003,27	1.890,69	-	35.893,96	\$175.000,00
ene-22	\$ 25.000,00	7.877,86	32.877,86	1.654,35	-	34.532,21	\$150.000,00
feb-22	\$ 25.000,00	6.752,45	31.752,45	1.418,02	-	33.170,47	\$125.000,00
mar-22	\$ 25.000,00	5.627,04	30.627,04	1.181,68	-	31.808,72	\$100.000,00
abr-22	\$ 25.000,00	4.501,64	29.501,64	945,34	-	30.446,98	\$ 75.000,00
may-22	\$ 25.000,00	3.376,23	28.376,23	709,01	-	29.085,23	\$ 50.000,00
jun-22	\$ 25.000,00	2.250,82	27.250,82	472,67	-	27.723,49	\$ 25.000,00
jul-22	\$ 25.000,00	1.125,41	26.125,41	236,34	-	26.361,74	\$ -
ago-22	-	-	-	-	-	-	\$ -
sept-22	-	-	-	-	-	-	\$ -
oct-22	-	-	-	-	-	-	\$ -
nov-22	-	-	-	-	-	-	\$ -
TOTAL	\$300.000,00	\$ 87.781,90	\$387.781,90	\$18.434,20	\$ -	\$406.216,09	

Anexo 9

Encuesta realizada a 40 comercios, elaboración propia.

Comercio:

Condición de IVA:

Considera que el acceso al crédito para los comercios es algo viable: SI NO

Porque:

Tiene algún crédito en curso: SI NO

Sería útil contar con mayor liquidez momentánea en algunos momentos del mes/año (pagar sueldos, impuestos, etc): SI NO

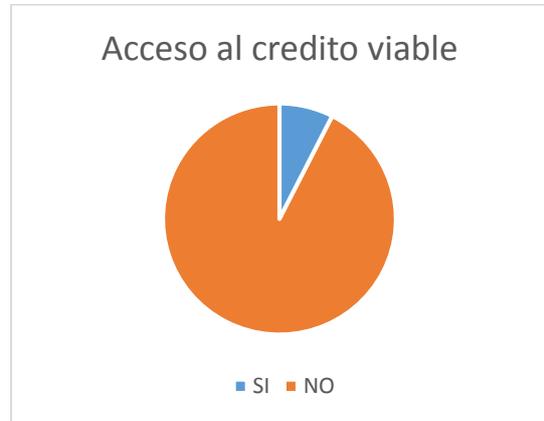
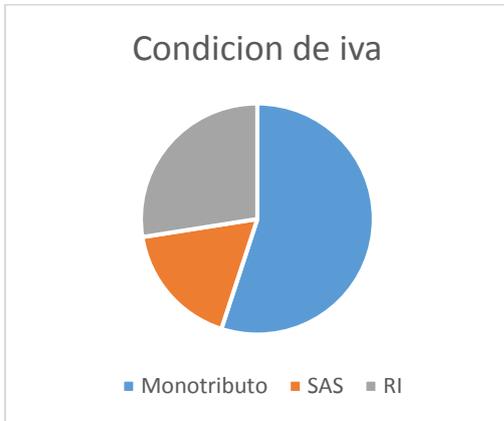
Aceptan Tarjeta Naranja: SI NO

Si pudieras acceder a un crédito a corto plazo que se descuenta de tus acreditaciones de Naranja, no pediría: SI NO

En caso de responder SI, que monto estima solicitar: 100.000 200.000 300.000

Porque:

Resultados



Elaboración propia en base a las encuestas realizadas.

Anexo 10

Características del préstamo:

Modalidad

En pesos.

Monto

Hasta \$1.000.000.

Plazo

Hasta 72 meses, que se liquidarán por sistema francés.

Interés

- Para usuarios que adhieran al paquete de servicios "Cuenta Nación"

	TNA, fijo ⁽¹⁾	TEA ⁽²⁾	CFT TNA ⁽³⁾	CFT TEA ⁽⁴⁾
Tasa fija	54,00%	69,62%	67,30%	92,48%

Calculado para \$ 200.000 de préstamo a 72 meses. (1) Tasa Nominal Anual, (2) Tasa Efectiva Anual, (3) Costo Financiero Total expresado en Tasa Nominal Anual, (4) Costo Financiero Total expresado en Tasa Efectiva Anual. El cálculo de CFT incluye capital, interés, mantenimiento del Paquete de Servicios - Cuenta Nación Simple Servicios Financieros Adicionales a la Cuenta Sueldo e IVA sobre intereses.

- Para usuarios que no adhieran al paquete de servicios "Cuenta Nación"

	TNA, fijo ⁽¹⁾	TEA ⁽²⁾	CFT TNA ⁽³⁾	CFT TEA ⁽⁴⁾
Tasa fija	37,00%	74,38%	68,97%	95,55%

Nación libre destino

Los créditos de Banco Nación están para que puedas realizar los planes que siempre soñaste.

Beneficios

- Posibilidad de renovación del préstamo una vez cancelado el 10% de las cuotas, y resultando requisito haber tenido un comportamiento regular en el pago de sus obligaciones y encontrarse al día.
- Las cuotas se descuentan automáticamente de tu cuenta.

Usuarios

- Personas de existencia física, en actividad laboral, aptos para obligarse, con una edad máxima a la fecha prevista para la cancelación del préstamo que no sea superior a la prevista para jubilarse en el régimen al que pertenece y jubilados^(*).
- Jubilados y pensionados de carácter vitalicio (encontrado también como tales a aquellos agentes retirados de las fuerzas armadas y fuerzas de seguridad nacionales).

^(*) A partir del 01/05/2021 a las Personas Humanas Inscriptas, y a partir del 01/07/2021 a las Personas Humanas Monotributistas, el Banco de la Nación Argentina les exigirá la presentación del "Certificado de Cumplimiento Censal", que acredita el cumplimiento de la mencionada declaración censal (INDEC). La falta de presentación de dicha documentación impedirá la prosecución del respectivo trámite. Para más información [hacé click acá](#).