

**“Trabajo Final de Graduación a través de la Planificación Estratégica
aplicada en Tarjeta Naranja S.A.”**



Alumno: BENSI Martin

DNI: 41.466.383

Legajo: VADM18902

Carrera: Licenciatura en Administración

Resumen

En el presente reporte se lleva a cabo una Planificación Estratégica aplicada a la empresa Tarjeta Naranja S.A. – hoy reconvertida en *fintech* y denominada Naranja X- ubicada su Casa Central en la provincia de Córdoba, con el fin de implementar una estrategia de diferenciación por medio de la incorporación de servicios innovadores – *sistema cashback* – que le permitan a la empresa captar a aquellos segmentos desatendidos por la banca tradicional, y así lograr ubicarse en el top 3 de las billeteras digitales en Argentina. Dicho objetivo planteado a un horizonte temporal de dos años – fines de 2023 – ha arrojado buenos resultados en el análisis de viabilidad y razonabilidad financiera, resignando altas tasas de utilidad en busca del posicionamiento tan importante en una industria con un crecimiento exponencial.

Palabras claves: Planificación Estratégica, fintech, diferenciación, servicios innovadores, cashback.

Abstract

In this report, a Strategic Planning applied to Tarjeta Naranja S.A. - today reconverted into a fintech company and called Naranja X - located at its headquarters in the province of Córdoba, is carried out in order to implement a differentiation strategy through the incorporation of innovative services - cashback system - which will enable the company to capture those segments neglected by traditional banking, and thus achieve a position in the top 3 of digital wallets in Argentina. This objective, set for a time horizon of two years - the end of 2023 - has yielded good results in the analysis of financial feasibility and reasonableness, giving up high profit rates in search of such an important positioning in an industry with exponential growth.

Keywords: Strategic planning, fintech, differentiation, innovative services, cashback.

Índice

Introducción	4
Análisis de situación	6
Macroentorno	7
<i>Factores políticos</i>	7
<i>Factores económicos</i>	8
<i>Factores tecnológicos</i>	9
<i>Factores ecológicos</i>	9
<i>Factores legales</i>	10
Microentorno	10
<i>Riesgo de ingreso de nuevos competidores</i>	10
<i>Rivalidad entre los competidores</i>	11
<i>Poder de negociación de los clientes</i>	12
<i>Poder de negociación de los proveedores</i>	12
<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	13
Análisis del mercado específico	14
Análisis interno	14
<i>Actividades primarias:</i>	14
<i>Actividades de apoyo:</i>	16
Marco Teórico	18
Diagnóstico y Discusión	20
Plan de implementación	22
<i>Análisis de la Visión, Misión y Valores</i>	22
<i>Alcance</i>	23
<i>Objetivo general</i>	23
<i>Objetivos específicos</i>	24
<i>Plan de Acción N° 1</i>	25
<i>Plan de Acción N° 2</i>	26
<i>Plan de Acción N° 3</i>	27
Análisis Financiero	29
Conclusiones y Recomendaciones	30
Referencias	33
Anexos	35

Introducción

A lo largo del presente Trabajo Final de Graduación (TFG) correspondiente a la Licenciatura en Administración de la **Universidad Siglo 21**, se abordará la temática “Planificación Estratégica” aplicada a la empresa “Tarjeta Naranja S.A.”.

Tarjeta Naranja S.A. es una empresa encuadrada principalmente dentro de aquellas que brindan servicios financieros, y que ha logrado ir evolucionando y adaptándose a los contextos cambiantes que su sector ha experimentado. Con una historia de equipo que se remonta unos años antes de su nacimiento en 1985, es una de las principales emisoras de tarjetas de compra/crédito en Argentina con cobertura nacional y una fuerte presencia en el interior del país. Es de destacar, su compromiso con el triple impacto de sus acciones - económico, social y ambiental- y la búsqueda constante de mantenerse a la vanguardia en términos tecnológicos.

Hoy en día, esta empresa se ha reconvertido y evolucionado en lo que denominaron “Naranja X”, para así empezar a formar parte del ecosistema “fintech” y ser un participante activo en la competencia derivada del “Open Banking”.

Es de destacar, el avance en los últimos años en pos de lograr un gobierno corporativo sólido y comprometido en materia de sustentabilidad y responsabilidad social, pero también fortaleciendo el vínculo para con sus colaboradores y el sentido de pertenencia de los mismos. Esto último, se alinea con el propósito y los valores institucionales. (Universidad Siglo 21, 2021)

Debido a la creciente oferta en el rubro en el cual se encuentra incursionando la empresa, por la entrada de nuevos competidores al mercado a través de las grandes oportunidades que presenta este, es que la misma debe más que nunca utilizar sus fortalezas provenientes de su experiencia, tecnología, procedimientos, metodologías, entre otros ítems, para lograr aprovechar dichas oportunidades y poder posicionarse como un jugador importante en esta revolución digital de la industria financiera.

De aquí se deriva uno de los principales problemas a lo que deberá hacer frente, ya que es muy importante mencionar que, en Argentina el acceso a productos financieros y no

financieros es muy difícil para una gran parte de la población por diferentes motivos que se desarrollarán más adelante.

También, sumado a la amenaza de los nuevos participantes y de la falta de bancarización ya mencionada, es importante hacer referencia a la falta de infraestructura que permita tener un sistema con transacciones ágiles, económicas y transparentes. (Carballo & Dalle-Nogare, 2019)

En base a lo que se menciona hasta aquí, es que el presente reporte de caso ofrecerá a partir de la temática “Planificación Estratégica” el abordaje de una estrategia genérica de diferenciación, por medio del desarrollo de servicios innovadores – *sistema cashback* - e inversiones en Investigación y Desarrollo y Marketing. A nivel corporativo, se llevará a cabo una estrategia de crecimiento por medio de la concentración, que como define Robbins y Coulter, le permitirá a la empresa determinar qué línea de negocio operar – Naranja X - y qué quiere lograr al participar en ella – lograr captar los clientes desatendidos y aquellos que no se encuentran bancarizados -. (Robbins & Coulter, 2014)

Como menciona Hill, Jones y Schilling, es importante señalar que los planes que resulten del proceso de planeación que se lleva a cabo en el presente trabajo, están proyectados para un plazo de entre uno y cinco años, y que el mismo deberá ser actualizado o ampliado cada año, lo cual se fundamenta en la velocidad con la que suceden los cambios en este sector en la actualidad, y que quedó claramente evidenciado durante el año 2020 a raíz de la pandemia que produjo una aceleración en la banca digital. (Hill, Jones, & Schilling)

Por último, para dar evidencia de estas problemáticas características de países emergentes que han generado importantes oportunidades, es que se mencionarán antecedentes tanto teóricos como de campo, así como casos de éxito de empresas que han logrado hasta internacionalizarse en este rubro.

En relación a los antecedentes teóricos, es de destacar en primer lugar, una tesis de grado de magíster en relación a el Planeamiento Estratégico en la Industria Financiera Arequipeña, la cual se asemeja bastante a la industria en la cual se encuentra inmersa la empresa del presente reporte, y las oportunidades y estrategias a abordar para hacer frente a

esta situación. (Delgado Nieto, Febres Portillo, Gutiérrez Rojas, & Villalobos Valdivia, 2018)

Y en lo que respecta a antecedentes de campo, una investigación realizada para la revista CEA de Colombia, será útil a la hora de evaluar cómo empresas similares se han desarrollado en países latinoamericanos con bajos niveles de inclusión financiera y que se encuentran en pleno proceso de digitalización de las finanzas a través de las nuevas tecnologías. (Carballo & Dalle-Nogare, 2019)

Mercado Pago o Ualá, son algunas de las empresas que primero se le viene a la mente de cualquier argentino cuando se habla de “*fintech*”, debido al exponencial crecimiento que han logrado en los últimos años por su gran aceptación en el mercado y por las increíbles rondas de financiamiento que obtuvieron, entre otros logros, que les han permitido traspasar las fronteras.

En los últimos meses desembarcaron en Argentina empresas extranjeras que conscientes de que el rol del consumidor cambió y que ahora éste es mucho más inteligente, deciden pagarles a sus usuarios. Esto último, es la acción que proviene del sistema cashback, Gelt es la única empresa que implementa este sistema en el país, la misma es originaria de España y desembarcó en Argentina en marzo de este año. En otras ramas *fintechs*, podemos mencionar a Kwai, app de gran fama mundial, que retribuye a sus usuarios por ver videos de TikTok; y a nivel local, se destaca BuenBit en la vertical de las criptomonedas.

Análisis de situación

A lo largo del siguiente análisis de situación, se hará en primer lugar, un análisis externo dentro del cual podemos diferenciar dos entornos. Por un lado, el macroentorno, el cual ejerce influencia indirecta sobre el mercado y la empresa y, que será explicado a través de la herramienta PESTEL, que tiene en cuenta los factores Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Y por el otro lado, el microentorno, el cual ejerce una influencia directa sobre la realidad de la empresa. Para este último, el análisis se basará el modelo propuesto por Michel Porter, el cual trata de las cinco fuerzas de la competencia, que son todos aquellos factores que inciden en el precio final del producto o servicio, y que está

compuesto por la rivalidad entre los competidores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los proveedores y de los clientes.

Sobre el análisis de estas fuerzas – tanto del macro como del microentorno -, es que se definen las oportunidades y las amenazas para la empresa.

En segundo lugar, se hará un estudio del mercado específico en el cual se encuentra inserta la empresa.

Para finalmente, realizar un análisis interno que nos permitirá identificar cómo las fortalezas de la compañía incrementan la rentabilidad de esta y cómo las debilidades generarían una rentabilidad más baja. Esto último, será analizado por medio de la Cadena de Valor, que incluye tanto las actividades primarias como las de soporte que agregan valor al producto. (Hill, Jones, & Schilling)

Macroentorno

Factores políticos

En Argentina, la Cámara de Fintech tiene como propósito liderar el proceso de transformación de la industria de servicios financieros, convirtiendo al país en un hub de innovación e inclusión financiera que sea un referente a nivel regional e internacional. (Cámara Argentina de Fintech, 2021)

El Banco Central de la República Argentina se encuentra presidido (en comisión) por Miguel Ángel Pesce, quién ponderó recientemente el rol de las empresas fintech en el sistema financiero al asegurar que “vinieron a poner una dinámica que no tenían los bancos” y destacó la idea de que pueden ser un instrumento clave en la canalización del ahorro de los argentinos hacia el financiamiento de las empresas y del desarrollo del país. (Telam, 2021)

En 2019, se elaboró una Estrategia Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) llevada a cabo por el Gobierno de la República Argentina con el apoyo de diversos actores públicos, privados e internacionales. Mediante la ENIF se busca promover el acceso y uso, responsable y sostenible, de servicios financieros en el territorio argentino. (Ministerio de Hacienda Presidencia de la Nación, 2019)

Factores económicos

En junio de 2021, el estimador mensual de actividad económica (EMAE) registró una variación del 10,82% respecto al mismo mes de 2020. La rama de la intermediación financiera tuvo una incidencia negativa de -0,03 en razón de una variación de -0,9%. (INDEC, 2021)

El nivel general del Índice de precios al consumidor (IPC) registró en julio de 2021 un alza mensual de 3,0% y un aumento interanual de 51,8%. (INDEC, 2021) La inflación de los precios desestabiliza la economía, lo cual produce un crecimiento económico más lento, tasas de interés más altas y volatilidad en las divisas. Cuando la inflación no cesa de subir es muy difícil planear inversiones. (Hill, Jones, & Schilling)

La Tasa de Política Monetaria, que en diciembre de 2019 se encontraba en niveles del 63,00% TNA, actualmente es del 38,00% TNA. Es importante destacar que altos niveles de esta tasa, implican mayor inflación y consecuentemente, menores niveles de consumo y mayor dificultad para el acceso a créditos. (Banco Central de la República Argentina, 2021)

En torno al marco regulatorio, en los últimos dos años hubo cambios en las regulaciones, principalmente del Banco Central (BCRA) y, en menor medida, de la Comisión Nacional de Valores. Entre las regulaciones del BCRA dirigidas 100% a Fintechs, podemos citar a la nueva normativa sobre proveedores de servicios de pago que ofrecen cuentas de pago (PSP). Existen otras regulaciones que impactaron tanto a las Fintechs como a los agentes económicos tradicionales, tales como las restricciones cambiarias y medidas adoptadas en materia de mercado de capitales. (Bastante, 2020)

Factores sociales

En Argentina, debido al escaso porcentaje de bancarización de la población, como consecuencia de la falta de educación financiera, de acceso a un trabajo en blanco, de requisitos bancarios, entre otros; es que los ciudadanos están acostumbrados a realizar la mayor parte de sus operaciones habituales en efectivo.

En base al Informe de Inclusión Financiera publicado por el BCRA en mayo 2021 – según datos de fines de 2020 – la tenencia de cuentas bancarias y no bancarias se mantuvo en el 91% de la población adulta. Con un fuerte crecimiento a lo largo del 2020, impulsado

principalmente por la pandemia, el porcentaje de población adulta con al menos una CVU (Clave Virtual Uniforme) pasó del 7% en diciembre de 2019, al 24% para el mismo mes del 2020. (Banco Central de la República Argentina, 2021)

Factores tecnológicos

El fenómeno de inclusión financiera y las microfinanzas, lejos de ser una excepción, también se encuentran inmersos en la “evolución digital” que el voraz avance tecnológico ha estado impulsando a lo largo de las últimas décadas. El potencial es enorme y el alcance innegable, basta mencionar que hoy en día existen más conexiones móviles que habitantes en el mundo. A su vez, la tecnología apunta a ser el camino más viable para hacer frente a cuestiones de alcance y la entrega de servicios en zonas periféricas (Ontiveros, Enríquez, & López, 2014 citado por Carballo & Dalle-Nogare, 2019).

Es de destacar, la labor que se está realizando en la implementación del sistema de Transferencias 3.0 – el cual estaría plenamente operativo el próximo 29 de noviembre -, y que será una prueba de fuego para la vinculación entre las fintech y bancos. Este sistema nacional de pagos permitirá a cualquier persona usar su billetera digital o app bancaria para pagar desde su teléfono celular en cualquier comercio que, a su vez, recibirá el dinero en forma instantánea e irrevocable, lo que ayudará a sustituir el dinero en efectivo. (Telam, 2021)

Factores ecológicos

Previo al impacto de la crisis causada por la pandemia Covid-19, se estimaba en Argentina la necesidad de financiamiento sostenible por medio de nuevas e innovadoras acciones para lograr satisfacer las necesidades existentes. A partir de esto, y en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), surge la Mesa Técnica de Finanzas Sostenibles. (Ministerio de Economía, s.f.)

Además, a principios de septiembre del corriente año se firmó un acuerdo entre Economía, BCRA, CNV y la SSN para impulsar el desarrollo de las finanzas sostenibles en Argentina. (BCRA, 2021)

Factores legales

La disrupción de la industria fintech en Argentina es relativamente reciente, por lo que el campo legal se encuentra con bastantes grises por el momento.

El BCRA a través de las distintas comunicaciones, ha ido ampliando la supervisión y control sobre estas entidades incluidas dentro de los denominados “Otros Proveedores No Financieros de Crédito”, por lo que no se las considera al igual que las entidades financieras tradicionales y, por lo tanto, no están sujetas a la Ley de Entidades Financieras N° 21.526. Es aquí, donde aparece en juego la Ley de Tarjetas de Crédito N° 25.065, que regula las tarjetas de crédito, las de débito y las tarjetas de compra exclusiva. (ConsultoraPlus)

Sin embargo, a partir la comunicación “A” 7146, los denominados “Otros Proveedores No Financieros de Crédito” y las *fintechs* comenzarán a ser regulados en algunos aspectos por la LEF y otras normativas aplicables a las entidades financieras tradicionales. (Banco Central de la República Argentina, 2020)

Por último, es importante diferenciar a los denominados “Proveedores de Servicios de Pago”, mejor conocidos como “billeteras virtuales”, que recién a comienzos del 2020 se les introdujo un primer marco regulatorio.

Microentorno

Riesgo de ingreso de nuevos competidores

La industria bancaria se está adaptando y transformando a causa de nuevas fuerzas poderosas. Los bancos deben asumir los desafíos, y trabajar para anticiparse y ser exitosos en esta nueva etapa, por medio de la innovación con vistas al futuro. (PwC Argentina, 2019)

A pesar de la disrupción de estos de nuevos *players* con sus innovadores productos y modelos de negocio, los bancos van a continuar cumpliendo un rol importante en esta industria, por la confianza que brinda como resguardo de valores, fuente de financiamiento, entre otras funcionalidades. (PwC Argentina, 2019)

Como menciona Rosana Mazza, desde el lado de la regulación gubernamental como barrera de entrada, el Banco Central está colaborando con la disrupción por medio de normativas que promueven la aplicación de la tecnología en materia financiera, ya sea a

través de las cuentas virtuales, los pagos con QR o los sistemas de identificación biométrica, entre otros. (PwC Argentina, 2020)

Es por lo mencionado, que esta fuerza competitiva es considerada poderosa ya que, a pesar de los intentos de los bancos tradicionales de poner trabas a las operaciones con las *fintech*, de la presencia de sindicatos y de regulaciones excesivas, las startup financieras han logrado irrumpir fuertemente en esta industria, y son muchas más las que están buscando fuentes de financiamiento para ingresar a competir.

Rivalidad entre los competidores

Hace dos años, dentro del segmento fintech se contabilizaban 60 empresas en el país. Hoy, la Cámara Argentina de Fintech registra más de 220. (PwC Argentina, 2020)

A partir del crecimiento del ecosistema, tanto en cantidad de jugadores como en la variedad de servicios, se pueden diferenciar distintos verticales de industria que lo componen. Hay segmentos que crecieron mucho más que la media, como ser el caso del vertical de “pagos digitales”, que en la actualidad es el segmento principal de actividad en cuanto a cantidad de empresas. Este segmento, se vio potenciado por el crecimiento del comercio electrónico y el mayor uso de los dispositivos móviles. (Bastante, 2020)

Según estudio realizado por ADiLA Research studio (Axxiome SA, 2021), Mercado Pago lidera el ranking de descargas de billeteras digitales, seguido de cerca por Ualá, BNA +, Cuenta DNI y Naranja X.

Por último, es importante resaltar el desembarco en la industria fintech de empresas dominantes de otras industrias – como Google a nivel global o Mercado Libre – que serán de lo más disruptivo en los próximos años. (PwC Argentina, 2020)

Como se menciona, en el último tiempo ha crecido exponencialmente el número de empresas del segmento fintech, por lo que se la puede considerar una industria fragmentada, en la cual se está realizando un fuerte gasto en diseño de producto, publicidad y promoción, entre otros ítems, lo que implica que esta sea una fuerza competitiva poderosa por la intensidad de la rivalidad.

Poder de negociación de los clientes

Un cliente para registrarse y acceder a los servicios financieros precisa en general sus datos personales básicos y número de celular/mail. A diferencia de los productos que ofrece el sistema financiero tradicional, a los cuales se dificulta el acceso ya que se requiere de excesivos documentos y en ciertos casos de un historial crediticio. Es aquí, donde el segmento de la población argentina que no cumple con dichos requisitos, ve la posibilidad de acceder a servicios financieros gracias a un régimen de solicitud y verificación más flexible. (Bastante, 2020)

Como menciona Martin Naor, CEO de Bankingly, la industria financiera tradicional tiene un problema de base, ya que la relación proveedor-cliente se encuentra invertida, donde toda la fuerza la tiene el proveedor y muy poca el cliente, lo cual genera que sea el banco quien impone las condiciones, y significa uno de los motivos por los cuales surgen las *Fintech*, debido a que ofrecen más opciones centradas en la necesidad y experiencia del cliente, y con una estructura de costos inferior. (Naor, 2017)

En una encuesta realizada por la empresa PwC a los ejecutivos de instituciones financieras líderes alrededor del mundo, estos coincidieron en que el gran desafío de los próximos años es atraer nuevos clientes, lo cual contribuiría a sus planes de crecimiento y expansión. Sin embargo, señalan la necesidad de profundizar sus relaciones con los clientes actuales. (PwC Argentina, 2019)

En conclusión, es en la industria fintech esta fuerza competitiva considerada poderosa, debido a que los clientes pueden cambiar fácilmente y con nulo costo de una empresa a otra, como así también al mismo tiempo pueden tener más de una billetera virtual de manera simple.

Poder de negociación de los proveedores

Dentro del ecosistema de proveedores tecnológicos, a comienzos del 2020 existían 34 empresas en el país que brindaban este tipo de soluciones digitales. Los sectores del ecosistema Fintech que más demandaron estos servicios fueron principalmente “Servicios B2B”, “Pagos digitales” y “Préstamos”, ya sea como procesamiento de pagos, administración, back office, asistencia de inteligencia artificial, etc. (Bastante, 2020)

En base a la encuesta realizada en el informe “Estudio Fintech 2020 – Ecosistema Argentino” (Bastante, 2020), resulta que un bajo porcentaje de las compañías encuestadas realiza un análisis del impacto ambiental causado por sus proveedores. Dentro de estas compañías, se pueden diferenciar aquellas que exigen que cumplan con estándares ambientales, y en menor medida, aquellas que solicitan a los proveedores que firmen una declaración jurada donde indican que la compañía aplica buenas prácticas ambientales.

También, es importante mencionar la dificultad para captar personal que cuente con las capacidades digitales para poder hacer frente a la constante transformación del sistema financiero. Esta escasez de talento digital, es una problemática mundial. (PwC Argentina, 2020)

Esta fuerza competitiva es considerada de nivel medio en base al análisis, ya que son las empresas financieras quienes les imponen las condiciones a los proveedores de servicios digitales, aunque al mismo tiempo, la escasez de recursos humanos con los talentos requeridos los fortalece a la hora de negociar.

Amenaza de productos sustitutos

El crecimiento de las *fintech* no resulta en una amenaza para el sector bancario, por el contrario, es una oportunidad para hacer alianzas y complementarse por medio de distintos modelos de colaboración. (Cicconi Cimino, Galván, Liwsky, & Yerfino, 2020)

En Argentina, se encuentra muy difundido el modelo de “proveedor”, donde un banco tradicional compra o acuerda una solución brindada por una *fintech* para integrarla dentro de su tecnología. (Cicconi Cimino, Galván, Liwsky, & Yerfino, 2020)

Como se menciona en el Estudio de aplicaciones móviles y UX – Billeteras digitales vs billeteras multicuentas (Axxiome SA, 2021), “es en el mercado de estas Fintechs que están incursionando las apps Multi-Cuentas, disrumpiendo el sector, al permitir a los usuarios vincular sus propias cuentas bancarias y tarjetas de crédito de otras instituciones”. Por lo que, se puede considerar a estas apps como sustitutos, siempre y cuando, no permitan vincular una CVU junto con CBU.

Por último, en la industria fintech esta fuerza competitiva es débil, ya que son casi nulas las empresas que buscan sustituir a estas startups financieras que están irrumpiendo

fuertemente, por lo que son los bancos tradicionales quienes buscan aliarse con estos, y viceversa.

Análisis del mercado específico

Claramente la pandemia global COVID-19 golpeó fuertemente a diferentes sectores de la economía, dejando muchas empresas con importantes resultados negativos difíciles de revertir. Sin embargo, dentro de los pocos segmentos que lograron no solo obtener índices positivos, sino también, un fuerte y disruptivo crecimiento, se encuentran las billeteras digitales.

Esto queda claramente reflejado a través del dato que aporta la Cámara Argentina de Fintech, la cual indica que al menos 8 millones de argentinos se descargaron al menos una billetera digital. Entre las principales a nivel local se encuentran: Mercado Pago, Ualá, MODO, Cuenta DNI, BNA +, ValePei, Naranja X, Nubi, Yacaré, Came Pagos, entre otras.

El 2020 significó para el sector una pelea por la cantidad de consumidores, pero para el corriente año el desafío se trasladará al punto de venta. Este fenómeno ya inició con la aparición de distintas opciones mPOS, lo cual seguramente se acelere por medio de las Transferencias 3.0 y el código QR interoperable. (La Mastra, 2021)

Análisis interno

Actividades primarias:

Investigación y desarrollo: En pos de mejorar la experiencia de sus clientes y ampliar la oferta de productos y servicios, Naranja cuenta con proyectos de Evolución Digital, sumado al proyecto de modernización de sus sucursales llamado “Sucursal del Futuro” en las principales ciudades del país, con una metodología de asistencia persona a persona basada en la tecnología. Además, lanzará el programa de fidelización Quiero! a todos sus clientes, renovará la oferta comercial del Marketplace Tienda Naranja, y lanzará una nueva propuesta vinculada al turismo.

Hoy en día, todas las células de trabajo se abocan a diseñar sus propios procesos con la metodología ágil *customer journeys*, para lo cual forman equipos de creadores de la experiencia quienes asumen la gestión de las disconformidades de los clientes. (Universidad Siglo 21, 2021)

Producción: Las recientes Sucursales del Futuro, a diferencia del lugar tradicional con sillas para esperar, cuentan con el equipamiento necesario para resolver en el primer contacto las gestiones de los clientes. Esto se logra por medio de *tablets*, terminales de autogestión y murales de videos interactivos, con la asistencia de los colaboradores.

Como parte de la evolución digital, implementaron mejoras para facilitar la creación de cuentas, la gestión de la cobranza a los clientes, la suscripción al producto HBO Go, la contratación de seguros y la solicitud de préstamos personales por medio de canales digitales. Además, los clientes utilizan cada vez más el sistema de pago digital en Naranja Online y en la App Naranja.

Por medio de Naranja X, una aplicación disponible para Android y iPhone, los clientes por medio de una cuenta pueden enviar o recibir dinero, recargar el celular y las tarjetas de transporte, comprar y vender dólares, y varias funcionalidades más. (Universidad Siglo 21, 2021)

Marketing y Ventas: Desde sus comienzos en el año 2002, el área de Marketing tuvo un desarrollo informal y poco organizado, por lo que en la actualidad se requiere formalizar los procedimientos que desarrolla y establecerlos en un manual. El objetivo central del área se basaba en lograr el crecimiento de la popularidad de la marca por medio de la integración de un sistema de comunicación al plan de negocios y a las operaciones, tanto para mantener informado a los clientes de los beneficios como también al directorio de lo que sucedía en el mercado a nivel nacional.

Cuentan con un equipo especialista que mide y monitorea los indicadores de experiencia, y comparte los resultados para que los grupos de creadores de experiencias realicen las mejoras.

A través de herramientas de *cross-selling* (venta cruzada) lograron aumentar las ventas de productos como HBO Go, préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales. (Universidad Siglo 21, 2021)

Servicios al cliente: La vocación de Tarjeta Naranja es estar cerca de los clientes, por lo que estos encuentran atención no solo en las “Casas Naranja”, sino también en canales online, líneas directas 24 horas y redes sociales.

Se consideran líderes en experiencia del cliente, ya que su trabajo tiene como foco al cliente, y lo hacen escuchando su voz a través de diferentes canales. Además, a través de la herramienta digital NPS –que mide la satisfacción de los clientes- escuchan, conocen y gestionan las necesidades de estos. (Universidad Siglo 21, 2021)

Actividades de apoyo:

Infraestructura de la empresa: Tarjeta Naranja se encuentra distribuida en todo el territorio argentino, con 202 sucursales, de las cuales 154 son sucursales físicas, 22 MUN (mini unidades de negocio), 20 receptorías, 4 stands en paseos comerciales y 2 locales para operaciones virtuales.

Los locales MUN representan el formato con el que Naranja se hace presente en localidades de entre 20 y 50 mil habitantes, con los mismos servicios que las grandes sucursales.

Los clientes aprecian la cultura de Naranja, debido al trato que reciben desde un primer momento; donde el objetivo es crear vínculos sostenibles en el tiempo. (Naranja, 2019 citado en Universidad Siglo XXI, 2021)

Gestión de los RRHH: Los equipos de trabajo se encuentran conformados por distintos perfiles, profesiones, edades y múltiples modos de pensamiento, que añaden valor al trabajo ágil, multidisciplinario y de alto rendimiento.

La compañía busca que se generen ambientes laborales donde las personas se sientan cómodas para expresarse libremente y de manera auténtica, manteniendo diálogos abiertos pero profesionales.

En el 2020, pensando en renovar las prácticas de trabajo decidieron cambiar la forma de organizarse y crearon Tribus y Centros de Excelencia (CoEs).

Entre las destrezas y competencias que buscan en los potenciales colaboradores se destacan los perfiles disruptivos, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y visión exponencial del futuro. Estas se resumen en los cuatro “Comportamientos Naranja” que buscan que todo colaborador exteriorice y fomente.

Además, con el objetivo de la búsqueda de nuevos talentos digitales, participan en eventos clave y abren las puertas de Casa Naranja para charlas de tendencia en el mercado digital, como también establecen espacios de aprendizaje colaborativo por medio de sus propias meet ups.

Por último, con el fin de formar sus propios talentos, se vinculan con Acámica – plataforma de estudios -. Y en lo que respecta a la movilidad interna, se le da prioridad al crecimiento personal y profesional de sus colaboradores. Asimismo, en pos de afianzar su posicionamiento en las distintas localidades, promueven la generación de empleo local. (Universidad Siglo 21, 2021)

Desarrollo tecnológico: En el año 2019 decidieron fortalecer su negocio digital por medio de la constitución de un ecosistema de productos y servicios interconectados. También, implementaron un nuevo modelo de atención al cliente, denominado “Sucursales del Futuro”, que armoniza la interacción digital y personal en un ambiente innovador. Por último, con el objetivo de incursionar en el futuro de los nuevos negocios digitales, lanzaron Naranja X.

Asimismo, esta transformación digital los llevó a ser la primera compañía del sistema financiero argentino en desarrollar su sitio web Naranja.com en *Progressive Web App* (PWA), lo que permite una mejor experiencia en móviles. (Universidad Siglo 21, 2021)

Abastecimiento: Naranja considera a los proveedores como parte esencial de la comunidad, es por eso que selecciona a aquellos que – además de otros criterios- comparten sus convicciones y, principalmente, su ética.

Una de las características de esta actividad, es que eligen proveedores nacionales – en su mayoría pymes -, que se dividen en:

- Proveedores de producción: aquellos que ofrecen servicios e insumos para el *core* – razón de ser – de la empresa.
- Proveedores de soporte: necesarios para la operatoria de la empresa.

Además, en las cotizaciones solicitadas por el área de compras, intentan incluir a pequeños proveedores, pymes y emprendedores que ofrezcan productos que posean valor social o ambiental agregado. (Universidad Siglo 21, 2021)

Marco Teórico

A través del desarrollo del presente Marco Teórico se da un lineamiento de los principales conceptos abordados desde diferentes perspectivas y autores, centrándose en aquellas referencias contemporáneas y de mayor valor para el presente caso. Comenzando por la temática elegida “Planificación Estratégica”, a través de la cual se desemboca en la estrategia genérica de diferenciación y a nivel corporativo en la estrategia de crecimiento por medio de la concentración y desarrollo de nuevos servicios que permitirán explotar las oportunidades y satisfacer las necesidades insatisfechas.

Chiavenato y Sapiro definen el proceso de planeación estratégica como la herramienta a través de la cual se buscan y especifican las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos de la misma. Este proceso constituye una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar las acciones que generen un aumento de la competitividad y así aseguren la sostenibilidad de la organización. (Chiavenato & Sapiro, 2017) El autor Sainz de Vicuña Ancín, aporta que este proceso consiste en definir hoy lo que queremos ser en el futuro, apoyado en la reflexión y pensamiento estratégico, porque coincide con Antoine de Saint Exupery en que “el mundo entero se aparta cuando ve pasar a un hombre que sabe a dónde va”. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017) Con respecto al pensamiento estratégico, De Geus destaca que el propósito de este además de elaborar planes, es cambiar los modelos mentales de quienes toman decisiones, y que el proceso de planeación estratégica facilita el ejercicio del pensamiento estratégico. (Chiavenato & Sapiro, 2017) Para Cantera (1989) no se debe entender a la planificación estratégica como una suma continuada de planes estratégicos, sino como un proceso que, a partir del plan estratégico y un estilo de dirección, permite a la empresa mantener su posición competitiva dentro de un entorno en permanente cambio. (como se citó en Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Uno de los pasos de la Planificación Estratégica es formular las estrategias que permitirán lograr la visión, y de aquí se deriva la importancia de las estrategias competitivas,

las cuales abarcan todas las decisiones que toma una empresa para atraer clientes, satisfacer sus expectativas, lograr una ventaja competitiva y mejorar su posición de mercado con respecto a la competencia. Estas estrategias se categorizan en: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. La estrategia de diferenciación propuesta en el presente caso, tiene el propósito de atraer a los clientes por medio de productos/servicios con características distintivas a los competidores, buscando aumentar la cuota de mercado. Además, cuando se referencia los segmentos que no están siendo bien atendidos o directamente desatendidos, aparece en juego la estrategia de enfoque, a través de la cual se busca atender los deseos, expectativas y demandas de los mismos. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Con respecto a la estrategia corporativa, la cual se fundamenta en la misión y los objetivos de la organización, y en el papel que jugará cada unidad de negocio dentro de la empresa, por lo que determina en qué líneas de negocio opera o desea operar y qué se quiere lograr en ellas. Para ello, los altos ejecutivos deberán decidir qué hacer con esas líneas de negocio: impulsar su crecimiento, mantenerlas estables o renovarlas. (Robbins & Coulter, 2014)

Sainz de Vicuña Ancín, establece que las empresas pueden crecer de manera interna u orgánica, por medio de nuevos negocios, productos, mercados, plantas de producción, etc., o a través del desarrollo externo, a través de alianzas, cooperaciones, franquicias, etc. Además, según la investigación de Suárez-Zuluaga, establece que la mayor parte de los directivos españoles optan por el crecimiento externo, ya sea por ser un método más rápido para alcanzar la rentabilidad deseada; y en menor medida, porque el proceso es menos complicado y el resultado más seguro, que cuando se compra. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

En cambio, Robbins y Coulter proponen que las organizaciones crecen a partir de la concentración, de la integración vertical o horizontal, o de la diversificación. Una organización crece cuando amplía el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece. (Robbins & Coulter, 2014)

Cuando la organización emplea la concentración, se enfoca en su principal línea de negocio y aumenta la cantidad de productos que ofrece o busca atender más mercados con ella. (Robbins & Coulter, 2014) Esto coincide con el crecimiento interno propuesto por Sainz de Vicuña Ancín, quien fundamenta que quienes deciden hacerlo de esta manera, es porque

al conocer mejor el negocio, la gestión posterior será mejor, porque resulta más barato y el riesgo que se corre es menor. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

En cambio, al llevar a cabo una integración horizontal, las empresas crecen combinándose con sus competidores. Esta estrategia se ha utilizado desde hace varios años en distintos sectores como los servicios financieros, entre otros. (Robbins & Coulter, 2014) Esta definición nos lleva al desarrollo externo por medio de fusiones y alianzas empresariales, que son dos importantes vías de crecimiento en este mundo cada vez más globalizado. Sin embargo, hay consultoras como Mitchell Madison la cual informa que “el 60% de las grandes fusiones bancarias no ha generado valor para los accionistas. Al contrario, en los dos años siguientes a la operación ha sido un 17% inferior al del sector”, o la consultora Watson Wyatt que señala que “el 75% de las fusiones defraudan o fracasan, y que la productividad se reduce a la mitad entre los cuatro y ocho primeros meses. Solo el 23% de las adquisiciones recupera su coste de capital”. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Porter en su libro “Ser Competitivo”, establece que desarrollar una estrategia en un sector que está surgiendo o experimentando cambios tecnológicos revolucionarios es una tarea fantástica. Sin embargo, en estos casos, los directivos se enfrentan a un elevado nivel de incertidumbre sobre las necesidades de los clientes, y sobre los productos y servicios que demandarán, por lo que, a causa de esto, se generan imitaciones y apuestas compensatorias de aquellas empresas que no quieren correr el riesgo de equivocarse o de quedar desactualizadas. (Porter, 2017)

Diagnóstico y Discusión

En base al análisis de situación y marco teórico llevado a cabo en el presente trabajo, es que se determina que para el caso de Tarjeta Naranja S.A. la necesidad a satisfacer será atender a la población que no se encuentra bancarizada, ya sea aquellos que no tienen ningún tipo de cuenta como también los que la tienen en desuso, y aquellos segmentos desatendidos por la banca tradicional – como ser profesionales y trabajadores independientes - y lograr afianzarse como uno de los principales *players* de la industria *fintech*.

Son las empresas *fintech* las que están disrumpiendo el sector bancario tradicional desde hace algunos años, lo cual se aceleró a ritmos impensados en los últimos dos años a

raíz de la pandemia Covid-19. A pesar de esto, la banca tradicional ha buscado fortalecerse en base a ser una importante fuente de financiamiento, trayectoria y experiencia, que le han permitido paliar en cierto modo el surgimiento de estas empresas.

Sin embargo, en nuestro país se han encontrado con amenazas provenientes de regulaciones excesivas por parte del Banco Central de la República Argentina, que con el paso del tiempo han ido flexibilizando, además de la presión tributaria, y la presencia de sindicatos que han intentado impedir el surgimiento de estas billeteras digitales. Además, la empresa del caso ha dejado desatendida el área de Marketing, lo cual significa una debilidad en los tiempos que vivimos, donde la presencia de marca y la cercanía al cliente es primordial, a pesar de que actualmente está desarrollando fuertes acciones en materia de experiencia al cliente.

A pesar de lo mencionado, Tarjeta Naranja S.A. ha buscado fortalecerse en la presente revolución digital, con tecnología de punta que le permitió innovar en cuestión de atención al cliente, de fidelización de los mismos, pagos digitales, entre otras cuestiones.

Las oportunidades son inmensas en esta industria, debido a que Argentina cuenta con un alto porcentaje de la población que no se encuentra bancarizada o que por falta de educación financiera no conoce siquiera que posee algún tipo de cuenta. Esto sumado a aquellas personas que se encuentran desatendidas o que buscan operar de manera 100% virtual, es que permite tener un campo muy amplio al cual atender. También, las normativas recientes en materia de Pagos QR, Transferencias 3.0, que promueven la aplicación de tecnología en materia financiera, permiten un crecimiento exponencial en este vertical. Por último, es importante mencionar la creciente liquidez de fondos de inversión, quienes cada vez más eligen a esta industria para colocar importantes sumas de dinero.

A lo mencionado, es importante sumarle las debilidades con las que cuenta hoy en día la banca tradicional debido a procedimientos extremadamente burocráticos, estructuras y procesos desactualizados y una escasa innovación tecnológica.

Satisfacer las necesidades y las oportunidades antes mencionadas, es importante en el marco de democratizar la educación financiera en Argentina, por lo cual se lleva a cabo además una Estrategia Nacional de Inclusión Financiera. Es fundamental poder bancarizar a

la mayor parte de la población, en buscar de acrecentar la canalización del ahorro de las personas hacia las inversiones de las empresas.

Por lo mencionado hasta aquí, es que en el presente reporte de caso se promueve un crecimiento concentrado en la billetera digital Naranja X, por medio de la diferenciación que le aporten los servicios innovadores. Esto le permitirá a la empresa, captar una gran parte del mercado y convertirse en uno de los principales *players* del mismo.

Es importante mencionar, que para que esto sea posible, la empresa debe adecuar sus procesos internos para el correcto funcionamiento del sistema a implementar, como así también capacitar al personal operativo y de ventas, haciendo hincapié en estos últimos para fortalecer la inclusión financiera. También se debe fomentar el uso del mPOS y atender fundamentalmente a los pequeños comerciantes, ya que por enfocarse en los consumidores no se debe perder de vista la otra cara de los pagos digitales.

De esta manera, Naranja X logrará ser la billetera digital de los argentinos, permitiéndoles operar fácilmente desde la comodidad de su dispositivo y con las menores comisiones posibles, agilizando los trámites de manera virtual, y generando una fuerte reciprocidad por medio de beneficios, seguros, entre otras cuestiones. Por último, es necesario remarcar que todo esto no tendrá sentido sin una población con conocimiento financiero, por lo cual es fundamental involucrarse en el proceso de inclusión, lo cual la población valorará y le dará a la empresa una ventaja competitiva frente al resto.

Plan de implementación

Análisis de la Visión, Misión y Valores

Tarjeta Naranja S.A. cuenta en la actualidad con la posibilidad de explotar varias oportunidades y de lograr un crecimiento disruptivo y acelerado a través de su conversión en *fintech* – denominada Naranja X-. Esto se debe principalmente, como ya se ha mencionado, a la revolución digital como consecuencia del Open Banking, y al acceso de una gran parte de la población a su primera cuenta virtual. Por otro lado, en lo que respecta a sus bases estratégicas, se destaca su visión por “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”, lo cual coincide con la ambición y la perspectiva que debe poseer una empresa

de estas características. En cuanto a la misión declara “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”, dando respaldo a las diversas iniciativas en pos de mejorar la experiencia al cliente, y también, al surgimiento de Naranja X entre otros negocios. Por último, apuntan a lograr mantener los valores históricos, haciendo referencia a los siguientes: alegría del trabajo, puertas abiertas, mejora continua y pirámide invertida; valores que demuestran el compromiso de la empresa para con sus colaboradores y la importancia que vuelcan en ellos. (Universidad Siglo 21, 2021)

Alcance

El presente Plan de Implementación será llevado a cabo en Naranja X, ubicada su Casa Central en la provincia de Córdoba. En cuanto a lo geográfico, será de aplicación en todo el territorio nacional, y en lo que respecta al horizonte temporal, se plantea 2 años comenzando el 01/01/2022 y finalizando el 31/12/2023. En cuanto al contenido, será construido a partir de datos cuantitativos como cualitativos, y tomando referencia de empresas exitosas en la materia.

Objetivo general

Lograr posicionar a Naranja X dentro del top 3 de billeteras digitales en Argentina para fines de 2023, mediante la implementación de una estrategia de diferenciación de servicios innovadores que permitan captar a los sectores desatendidos.

A través de este objetivo, se busca no tanto la rentabilidad a corto plazo de la empresa, sino que se enfoca en captar por medio de servicios innovadores – sistema de *cashback* para personas físicas - a aquellos sectores desatendidos por tener ingresos bajos, como así también por no contar con educación financiera.

Además, es importante remarcar que esta innovación del sistema *cashback*, fomenta la inclusión financiera -tema que ha tenido relevancia a lo largo del presente reporte- permitiéndole el ahorro a los consumidores por medio de la colocación en un FCI (fondo común de inversión) del dinero reintegrado por los respectivos consumos realizados.

En la actualidad, Naranja X se encuentra por detrás de billeteras virtuales tales como Mercado Pago, Ualá, Cuenta DNI y MODO. Según la Cámara Argentina de Fintech, existen al menos 23 billeteras de uso frecuente en el país, sin embargo, desde la consultora Brain

Network afirman que entre el 80% y 90% de los movimientos registrados están distribuidos entre Mercado Pago, Ualá, Cuenta DNI y ValePei. (McDougall, 2021) La cantidad de cuentas virtuales en Argentina se ha triplicado durante la pandemia, registrando en el último semestre un crecimiento de 8 a 14 millones y se espera que para fin de año ese número llegue a los 20 millones, lo cual se espera duplicar para el 2022. (Meaños, 2021)

Objetivos específicos

1. Alcanzar los 6 millones de usuarios de Naranja X para fines de 2023, por medio del nuevo sistema de *cashback* que generará una ventaja competitiva.
2. Adecuar la totalidad de los procesos internos a fin de que dicho sistema se encuentre operativo para mediados de 2022.
3. Capacitar y desarrollar al 50% del personal operativo y de ventas durante 6 meses – finalizando en agosto de 2022 -, en pos de que conozcan claramente el proceso y concepto del sistema a implementar respectivamente.

A través de estos objetivos, se plantea un incremento de los usuarios acorde al crecimiento que viene experimentando en el último tiempo la *fintech*, teniendo en cuenta que se triplicaron la cantidad de clientes que utilizaron billeteras digitales desde octubre del 2020 al día de la fecha, y que actualmente Naranja X posee 1.8 millones de usuarios, lo que refleja un fuerte incremento respecto del millón de usuarios que registraba para mediados del corriente año. (Ver Anexo 2)

Es importante contar prontamente con los procesos internos adaptados al nuevo sistema, a fin de aprovechar el veloz crecimiento de la industria *fintech*, lo cual implica innovar constantemente en busca de diferenciarse de la competencia y alcanzar ventajas competitivas.

Es fundamental que, tanto el personal operativo como de fuerza de ventas, esté en conocimiento de esta nueva tecnología implementada, así como también se capacite al personal de ventas en conceptos financieros en pos de fomentar la inclusión financiera tan necesaria para lograr el objetivo principal.

Plan de Acción N° 1

	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Área				
OBJETIVO 1	Realizar un estudio de mercado y segmentarlo, en pos de enfocarnos en nuestro público objetivo.	01/01/22	31/01/22	-	-	-	ECONSULTORA	\$100.000.000,00	Ver Anexo 1
	Evaluar si los servicios que ofrecemos cumplen con las expectativas de dicho público.	01/02/22	28/02/22	Encargado de Atención al cliente	Ventas Marketing	Oficinas Internet Computadoras Software de sistema	-	-	-
	Determinar los canales y métodos de venta a implementar. Definir el costo de adquisición de cliente.	01/02/22	28/02/22	Responsable de Ventas		-	-	-	
	Fidelizar a clientes actuales, para que transmitan confianza a los potenciales.	01/03/22	31/05/22	Jefe Banca Individuos		Programa de fidelización	-	-	-
	Aplicar estrategias de Marketing, participar de eventos masivos apuntando a nuevos usuarios.	01/04/22	31/12/22	-	-	-	WONDER MARKETING MD Marketing Digital	\$50.000.000,00	Ver Anexo 3
	Brindar/Ofreceer a clientes actuales y potenciales el sistema cashback.	01/07/22	31/12/23			Oficinas Internet Computadoras Software de sistema			
	Medir si efectivamente se logró la captación de los nuevos usuarios propuestos, y determinar acciones correctivas.	01/01/23	31/12/23	Responsable administrativo	Administración	Oficinas Internet Computadoras Software de gestión	-	-	-
	Retroalimentación de los resultados obtenidos.	01/12/23	31/12/23	Responsable administrativo		Oficinas Internet Computadoras	-	-	-
	Remitir informe al CEO, CCO, y jefe de banca individuos de Naranja X.	24/12/23	31/12/23	Responsable Plataforma Comercial	Gerencia		-	-	-

Tabla 1: Plan de Acción 1

Plan de Acción N° 2

	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Área				
OBJETIVO 2	Búsqueda y selección de ingenieros en sistemas con experiencia de sistema cashback.	01/01/22	31/01/22	Gerente de RRHH	Recursos Humanos	Oficinas Computadoras Internet			
	Contratación de 10 empleados especializados en sistema cashback.	01/02/22	15/02/22	Gerente de RRHH	Recursos Humanos		:	\$180.000,00 c/empleador x mes	Ver Anexo 4
	Desarrollo de procesos y adecuación de los mismos al nuevo sistema.	15/02/22	31/05/22	Ingenieros en sistemas	Plataforma Operativa				
	Prueba de servicio antes de lanzar al mercado.	01/06/22	30/06/22		Plataforma Operativa	Oficinas Computadoras Internet	:	:	:
	Lanzamiento oficial e implementación de sistema cashback.	01/07/22	31/12/23		Plataforma Operativa	Oficinas Computadoras Internet Software de aplicación	:	:	:
	Medición mensual para verificar el correcto funcionamiento y aplicar medidas correctivas.	01/07/22	31/12/23	Jefe de sistemas	Plataforma Operativa	Oficinas Internet Computadoras	:	:	:
	Retroalimentación de resultados obtenidos y enviar informe al COO de Naranja X.	01/12/23	31/12/23	Responsable Plataforma Operativa	Gerencia	Oficinas Internet Computadoras Software de facturación	:	:	:

Tabla 2: Plan de Acción 2

Plan de Acción N° 3

	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Área				
OBJETIVO 3	Búsqueda y comunicación con diferentes empresas que brinden capacitaciones financieras.	01/01/22	31/01/22	Jefe de Capacitaciones	RRHH	Oficinas Computadoras Internet	⋮	⋮	⋮
	Contratación de empresa encargada de llevar a cabo la capacitación.	01/02/22	15/02/22	Gerente de RRHH	RRHH		⋮	⋮	Ver Anexo 5
	Capacitación del personal operativo y de ventas.	01/03/22	31/08/22	⋮	⋮	Oficinas Computadoras Internet Proyector y audio	Phronencial Gabriela Totaro	\$25.000.000,00	Ver Anexo 5
	Retroalimentación de los resultados obtenidos y remitir informe al Gerente de RRHH.	01/08/22	31/08/22	Gerente Administrativo	Gerencia	Oficinas Computadoras Internet	⋮	⋮	⋮

Tabla 3: Plan de Acción 3

Análisis Financiero

Aclaración: Todas las cifras visualizadas en el presente apartado, se encuentran expresadas en miles de pesos. Además, la información utilizada para confeccionar tablas y realizar los cálculos incluidos a continuación se encuentra en el Anexo N° 6, al igual que las premisas.

Presupuesto Final

Plan de Acción 1	2022	2023
Estudio de mercado	\$ 100.000	
Campañas publicitarias	\$ 50.000	
Total	\$ 150.000	\$ 0
Plan de Acción 2	2022	2023
Contratación 10 empleados \$180/mes/empleado	\$ 21.600	\$ 29.981
Total	\$ 21.600	\$ 29.981
Plan de Acción 3	2022	2023
Capacitación	\$ 25.000	
Total	\$ 25.000	\$ 0

Flujo de Fondos Proyectado

CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: NARANJA X			
	2021	2022	2023
INGRESOS			
Total ingresos operativos netos del cargo de inc.	\$ 49.136.447	\$ 73.164.170	\$ 101.551.868
Plan de acción 1		\$ -	\$ -
Plan de acción 2		\$ -	\$ -
Plan de acción 3		\$ -	\$ -
Premisa 1		\$ 365.821	\$ 507.759
TOTAL DE INGRESOS	\$ 49.136.447	\$ 73.529.991	\$ 102.059.627
EGRESOS			
Total egresos operativos	\$ 33.361.077	\$ 49.674.644	\$ 68.948.405
Plan de acción 1		\$ 150.000	\$ -
Plan de acción 2		\$ 21.600	\$ 29.981
Plan de acción 3		\$ 25.000	\$ -
TOTAL DE EGRESOS	\$ 33.361.077	\$ 49.871.244	\$ 68.978.386
RESULTADO NETO	\$ 15.775.370	\$ 23.658.747	\$ 33.081.241
RECPAM	\$ 7.887.685	\$ 11.829.374	\$ 16.540.621
UTILIDAD BRUTA	\$ 7.887.685	\$ 11.829.374	\$ 16.540.621
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 2.760.690	\$ 4.140.281	\$ 5.789.217
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 5.126.995	\$ 7.689.093	\$ 10.751.403

Indicadores Financieros

VAN	242.443
TIR	151%
ROI	
Beneficios	873.580
Costos/Inversión	226.581
ROI	286%
Inversión a realizar	-226.581
Incremento Ingresos 2022	365.821
Incremento Ingresos 2023	507.759

Con respecto a la viabilidad financiera, el plan propuesto arroja un VAN (Valor Actual Neto) positivo, lo cual implica en principio la aceptación del proyecto, ya que se recupera la inversión inicial y se obtiene un rendimiento mayor a la tasa de referencia utilizada – en este caso Tasa BADLAR sector privado -.

Además, se cuenta con una TIR (Tasa Interna de Retorno) positiva, arrojando un rendimiento del proyecto de 151%, bastante mayor a la tasa del 34,5% que representa hoy en día la Tasa BADLAR sector privado. A pesar de esto, este indicador se encuentra cada vez más en desuso ya que concluye en la misma decisión que el VAN.

Por último, el ROI (Retorno de la Inversión) es de 286%, lo cual indica que la empresa ganó \$2,86 por cada peso invertido en el proyecto. Es importante remarcar que se utilizó el Estado de Resultados del 2020 (Ver Anexo N° 7), debido a que la empresa forma parte de una industria que no se vio perjudicada por la pandemia.

Conclusiones y Recomendaciones

La empresa Tarjeta Naranja S.A., como ya se ha mencionado, se encuentra en una industria con un gran potencial de crecimiento, donde la tecnología y la capacidad de innovar y adaptarse a los cambios determinará el éxito o no de la empresa. Es por ello, que en el marco del *Open Banking* varias empresas *fintech* han incursionado en esta revolución de las finanzas, y Tarjeta Naranja no se ha quedado atrás. Por medio de Naranja X – ya hoy reconvertida totalmente en una *fintech*- se ha convertido en un importante *player* del mercado, sin embargo, hay muchas cosas por innovar y mejorar para un mejor aprovechamiento de esta etapa de la industria.

Es aquí, donde surge la propuesta diferenciadora por medio de la incorporación de un servicio innovador – sistema denominado *cashback* – ya conocido e implementado en otras industrias y países, pero desconocido por el momento en Argentina. Es una propuesta desafiante por la incertidumbre que genera la respuesta de los usuarios tanto actuales como potenciales, pero al mismo tiempo, la empresa debe implementar cuanto antes nuevos servicios que le permitan aumentar su porción de mercado, y aprovechar al máximo a los sectores desatendidos por la banca tradicional.

De esto último, surge la idea de enfocar en aquellos profesionales y trabajadores independientes que por lo general son casi nulos los beneficios que le ofrece la banca actual, como así también en aquellos segmentos desatendidos por contar con ingresos bajos.

Es fundamental remarcar que para que este sistema tenga éxito, es necesario hacer hincapié en una inclusión financiera de todos los segmentos de la población, en busca de que en un futuro se pueda rentabilizar a estos nuevos usuarios.

Para ir finalizando, en cuanto a lo cuantitativo, los números arrojados en los distintos indicadores financieros son altamente favorables para la empresa, debido a que se trata de una inversión relativamente baja, pero con un potencial gigante. La empresa objeto del caso, obtuvo una rentabilidad en el 2019 del 5,80%, la cual se incrementó a un 10,14% durante el 2020, lo cual indica el potencial de la industria a pesar de haber atravesado una pandemia que afectó a la mayoría de las industrias del mundo. La estrategia planteada implica resignar en un corto plazo altas tasas de rentabilidad, en busca de enfocarse en lograr el posicionamiento en los primeros puestos de las billeteras virtuales en Argentina por medio de la captación de los usuarios mencionados anteriormente.

Por otro lado, sería importante que la empresa empiece a analizar exhaustivamente la posibilidad de que Naranja X se expanda por demás países de Latinoamérica, como ser Chile, México y Paraguay; son cada vez más las empresas que se animan a expandir su negocio por fuera de las fronteras nacionales, tal es el caso de Ualá que recientemente incursionó en México.

Además, como se ha mencionado, es una realidad que varias *fintech* se han aliado con la banca tradicional – en pos de beneficiarse mutuamente por las fortalezas que cada uno

puede aportar – lo cual permite llevar el negocio a mayores escalas y potenciarse en un mercado que tiende a ser altamente competitivo. En base a esto, una alianza con Banco Galicia – debido a los antecedentes de financiación con Tarjeta Naranja S.A. – es una buena posibilidad a analizar en un mediano plazo.

Por último, es de destacar la liquidez que abunda en los mercados internacionales, y las importantes rondas de inversión llevadas a cabo por distintas empresas *fintech* de Argentina – Ualá, Pomelo, Tienda Nube -, por lo que sería buen momento de emprender en nuevos negocios y mercados, aprovechando las interesantes tasas de interés y plazos de pago que se pueden obtener hoy en día.

Referencias

(s.f.).

Axxiome SA. (2021). *Estudio de Aplicaciones Móviles & UX Billeteras Digitales vs. Billeteras Multi-Cuentas Onboarding Digital*.

Banco Central de la República Argentina. (Octubre de 2020). *Banco Central de la República Argentina*. Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/pdfs/comytexord/A7146.pdf>

Banco Central de la República Argentina. (2021). (BCRA). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/default.asp>

Bastante, M. (2020). *Estudio Fintech 2020: ecosistema argentino*. Banco Interamericano de Desarrollo.

BCRA. (2021). *Banco Central de la República Argentina*. Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/BCRA-CNV-SSN-acuerdo-finanzas-sostenibles.asp>

Cámara Argentina de Fintech. (2021). *Cámara Argentina de Fintech*. Obtenido de <https://camarafintech.com.ar/>

Carballo, I. E., & Dalle-Nogare, F. (2019). Fintech e inclusión financiera: los casos de México, Chile y Perú. *CEA*.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación Estratégica, Fundamentos y Aplicaciones* (Tercera ed.). MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Cicconi Cimino, M., Galván, I. M., Liwsky, M. S., & Yerfino, M. A. (2020). *Fintech en Argentina: Impacto y desafíos de su aplicación en la actualidad*.

ConsultoraPluss. (s.f.). Obtenido de <http://consultorapluss.com.ar/>

Delgado Nieto, S. M., Febres Portillo, P. A., Gutiérrez Rojas, J. G., & Villalobos Valdivia, J. J. (2018). *Planeamiento Estratégico para la Industria Financiera Arequipeña*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Santiago de Surco, Perú.

Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (s.f.). *Administración estratégica: teoría y casos*. (11a ed.). CENGAGE Learning.

INDEC. (Julio de 2021). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/>

iProUP. (Junio de 2020). *iProUP*. Obtenido de <https://www.iproup.com/finanzas/14417-npos-de-naranja-x-registro-facturacion-record-cuantos-comercios-ya-lo-utilizan>

La Mastra, S. (Marzo de 2021). *iProUP*. Obtenido de <https://camarafintech.com.ar/ranking-top-10-de-billeteras-digitales-en-argentina-las-mas-usadas-para-que-sirven-y-que-podes-hacer-con-ellas/>

McDougall, F. (Julio de 2021). *iProUP*. Obtenido de <https://www.iproup.com/finanzas/22199-billeteras-digitales-informe-especial-que-son-y-como-se-usan>

- Meaños, F. (Septiembre de 2021). *Cámara Fintech*. Obtenido de <https://camarafintech.com.ar/boom-fintech-las-empresas-argentinas-recibieron-inversiones-por-usd-900-millones-y-proyectan-llegar-a-40-millones-de-cuentas-en-2022/>
- Ministerio de Economía. (s.f.). *Argentina Gobierno*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/economia/asuntosinternacionales/mesafs>
- Ministerio de Hacienda Presidencia de la Nación. (2019). *Cámara Argentina de Fintech*. Obtenido de <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/01/Presidencia-de-la-Naci%C3%B3n.pdf>
- Naor, M. (2017). La banca del futuro: bancos convertidos en Fintechs, y Fintechs convertidas en bancos. (Colombia 4.0). Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=3WnDzNBx5Ac>
- Porter, M. E. (2017). *Ser Competitivo* (Novena ed.). DEUSTO.
- PwC Argentina. (2019). *Banca minorista 2020 ¿Evolución o revolución?*
- PwC Argentina. (2020). *Banking & Fintech*.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Decimosegunda ed.). PEARSON.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (Quinta ed.). © ESIC EDITORIAL.
- Telam. (Septiembre de 2021). *Cámara Argentina de Fintech*. Obtenido de <https://camarafintech.com.ar/pesce-las-fintech-vinieron-a-poner-una-dinamica-que-no-tenian-los-bancos/>
- Universidad Siglo 21. (2021). *Canvas*. Obtenido de <https://siglo21.instructure.com/courses/13175/pages/reporte-de-caso-modulo-0#org2>

Anexos

Anexo 1: Servicio de Investigación de Mercado



Investigación y análisis de competencia

Contamos con profesionales de investigación, marketing y publicidad que realizan estudios de investigación y competencias sectoriales y de industrias, análisis de demanda y mystery shopping.

Ayudamos a identificar donde están sus clientes más rentables y como deciden su compra para llegar a ellos con éxito.

ECONSULTORA. (2021). Obtenido de: <https://econsultora.com.ar/investigacion-de-mercado-para-empresas/>

Realizamos una auditoría SEO exhaustiva de tu proyecto digital y sus competidores en las diferentes áreas SEO, en búsqueda de errores y oportunidades.

Analizamos los sitios en materia de SEO técnico, Link Building, contenidos y experiencia de usuario.

En función de ese análisis, definimos una hoja de ruta para los siguientes meses, detallando cambios inmediatos y procesos que deberán ser implementados a lo largo del tiempo.

Brindamos toda la información necesaria para llevar adelante los procesos, así como el detalle de cuál será la complejidad para superar la competencia orgánica en Google.

Impulsa las ventas y adquisición de clientes

Auditamos tu sitio, a través de un profundo análisis SEO, para que conozcas tu estado de situación y qué acciones de mejora comenzar a implementar. ¿Buscas impulsar tu negocio?

AGENCIA ELEVEN. (2021). Obtenido de: <https://agenciaeleven.com/auditoria-seo/>

Anexo 2: Billeteras con más usuarios al 01/10/2021



IPROUP. (2021). Obtenido de: <https://www.iproup.com/economia-digital/26536-los-usuarios-de-billeteras-virtuales-ya-son-mas-de-45-millones>

Anexo 3: Campaña publicitaria



Inicio Servicios Contacto @ f 🛒

Mostrando todos los resultados 4 Orden predeterminado ▾

Auditoría de Redes Sociales \$5.500.00	Auditoría de tienda online \$9.000.00	Consultoría de campañas \$7.500.00	Consultoría estratégica de marketing

WONDER MARKETING. (2021). Obtenido de: <https://wondermarketing.com.ar/tienda/>



1. Agencia de Adwords

La plataforma de publicidad online de Google te permite estar presente en una variedad de formatos, textuales o gráficos, en pc, tablet o en el móvil, optimizando costos. Y lo mejor, es que siempre puedes fijar el costo por contacto ideal para tu negocio.



2. Publicidad en Youtube

Con la división entre televisión tradicional y streaming online cada vez más difusa, el tiempo que los usuarios están expuestos a videos ha crecido de manera exponencial en los últimos años. ¿No llegó el momento para que tu anuncio también esté en la plataforma de videos más popular de la historia?



3. Presencia Orgánica

Jerarquizamos y damos valor a todas tus propiedades digitales. Somos expertos en generar conciencia de marca, ocupando todos los espacios que nos propone este vasto y cambiante mundo digital. Tus clientes pasan cada vez más tiempo online. ¿Te has preguntado cuánto de ese tiempo puede ocupar tu producto?

MD Marketing Digital. (2021). Obtenido de: <https://www.mdmarketingdigital.com/agencia-digital>

Anexo 4: Sueldo promedio Ingeniero en Sistemas



GLASSDOOR. (2021). Obtenido de: https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/buenos-aires-ingeniero-en-sistemas-sueldo-SRCH_IL.0,12_IC2242084_KO13,34.htm

Anexo 5: Empresas de capacitación financiera in Company

Finanzas y bancos.

Soluciones de excelencia.



Integrantes del equipo

Julio, Gloria, Juan Carlos, Mildred.

IN COMPANY

Líderes en capacitación bancaria y financiera. Staff docente con experiencia académica y solvencia profesional. Conocimientos aplicables a +1 día. Creamos valor organizacional y empleabilidad personal. +2800 participantes anuales avalan nuestra labor.



Para conocer más sobre estos servicios y propuestas.

Phronencial. (2021). Obtenido de: <https://phronencial.com/in-company/>



GABRIELA TOTARO
EDUCACIÓN FINANCIERA

¡Hablemos!

\$0,00



Capacitación In Company

Para empleados y clientes

Inicio > Capacitación In Company

MI MÉTODO

Soy creadora de la primera capacitación en educación financiera para empresas.

Mi capacitación contribuye para que los empleados que presentan dificultades en esta materia puedan lograr los objetivos relacionados con el buen uso del dinero y la optimización de sus recursos. El orden financiero arroja como resultado una mejor calidad de vida y, por lo tanto, una mayor eficacia laboral.

Contactanos para más información

Nombre y Apellido (*)	Empresa (*)
<input type="text"/>	<input type="text"/>
Email (*)	Teléfono (opcional)
<input type="text"/>	<input type="text"/>

Gabriela Totaro. (2021). Obtenido de: <https://gabrielatotaro.com/capacitacion-in-company/>

Anexo 6: Información utilizada para confeccionar el Análisis Financiero

Tarjeta Naranja S.A.

Número de Inscripción en el Registro Público de Comercio: N° 1363 F° 5857 T° 24/95

Estado de Situación Financiera

Al 31 de diciembre de 2020 y 2019

Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos

ACTIVO	Nota	31.12.2020	31.12.2019	01.01.2019	PASIVO	Nota	31.12.2020	31.12.2019	01.01.2019
		En miles de pesos					En miles de pesos		
ACTIVO CORRIENTE					PASIVO CORRIENTE				
Efectivo y equivalentes de efectivo	19	2.695.572	9.897.559	10.472.827	Cuentas por pagar	26	54.714.136	42.949.727	47.834.950
Inversiones	20	-	1.801.839	113.107	Deudas bancarias y financieras	27	13.603.298	13.772.621	17.847.047
Créditos por servicios prestados	21	87.403.751	64.821.933	86.603.357	Remuneraciones y cargas sociales	28	1.523.672	1.130.511	1.661.579
Otros créditos	22	382.603	368.483	555.151	Cargas fiscales	29	1.883.170	1.620.779	2.062.133
					Otros pasivos	30	145.157	16.539	60.940
					Provisión impuesto a las ganancias	18	1.189.775	1.268.086	79.869
Total del Activo Corriente		90.481.926	76.889.814	97.744.442	Total del Pasivo Corriente		73.059.208	60.758.263	69.546.518
ACTIVO NO CORRIENTE					PASIVO NO CORRIENTE				
Créditos por servicios prestados	21	499.806	564.157	2.545.270	Deudas bancarias y financieras	27	3.044.289	4.616.480	17.994.492
Otros créditos	22	7.706	10.543	13.243	Otros pasivos	30	12.014	10.003	21.156
Activo por impuesto diferido	18	3.033.373	3.061.806	1.853.612	Previsiones	31	145.058	147.521	136.123
Inversiones en asociadas y otras sociedades	23	7.246	17.583	4.436					
Activos fijos	24	4.808.111	4.619.525	3.780.529					
Activos intangibles	25	1.274.636	1.751.224	1.281.666					
Total del Activo No Corriente		9.630.878	10.024.838	9.478.756	Total del Pasivo No Corriente		3.201.361	4.774.004	18.151.771
					Total del Pasivo		76.260.569	65.532.267	87.698.289
					PATRIMONIO		23.852.235	21.382.385	19.524.909
Total del Activo		100.112.804	86.914.652	107.223.198	Total del Pasivo y Patrimonio		100.112.804	86.914.652	107.223.198

Comisión Nacional de Valores. (2021). Obtenido de:

<https://www.cnv.gov.ar/SitioWeb/Empresas/Empresa/30685376349?fdesde=22/3/2017>

Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)						
Período	Referencia	Mediana (REM oct-21)	Dif. con REM anterior*	Promedio (REM oct-21)	Dif. con REM anterior*	
2021	var. % i.a.; dic-21	50,3	+2,1 (1)	50,4	+2,0 (1)	
Próx. 12 meses	var. % i.a.; oct-22	48,6	+3,0 (4)	49,5	+3,0 (4)	
2022	var. % i.a.; dic-22	48,9	+2,9 (3)	49,2	+3,0 (6)	
Próx. 24 meses	var. % i.a.; oct-23	40,1	+1,5 (2)	41,4	+1,9 (1)	
2023	var. % i.a.; dic-23	38,8	+1,7 (8)	40,9	+2,3 (4)	

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (oct-21)

Cuadro 2.1 | Expectativas de tasa de interés

Tasa de interés (BADLAR)							
Período	Referencia	Mediana (REM oct-21)	Dif. con REM anterior*		Promedio (REM oct-21)	Dif. con REM anterior*	
nov-21	TNA; %	34,17	0,0	(1)	34,28	0,0	(1)
dic-21	TNA; %	34,50	+0,1	(1)	34,79	0,0	(2)
ene-22	TNA; %	35,00	+0,0	(3)	35,74	+0,1	(3)
feb-22	TNA; %	35,48	-0,2	(1)	36,30	+0,1	(2)
mar-22	TNA; %	35,65	+0,4	(1)	36,68	+0,3	(1)
abr-22	TNA; %	35,75	-		36,73	-	
Próx. 12 meses	TNA; %; oct-22	36,00	+1,1	(2)	36,30	+0,5	(3)
2021	TNA; %; dic-21	34,50	+0,1	(1)	34,80	0,0	(2)
2022	TNA; %; dic-22	35,78	+0,8	(3)	36,70	+1,0	(3)

*Comparación en relación al relevamiento previo, pudiendo no coincidir exactamente por efecto de redondeo. El número entre paréntesis indica por cuántos relevamientos consecutivos se mantiene la misma tendencia.

Fuente: REM - BCRA (oct-21)

BCRA. (2021). Obtenido de:

<http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM211029%20Resultados%20web.pdf>

Premisas generales

1. Los ingresos operativos netos se incrementan en torno al 0,5% anual
2. Las cifras se encuentran expresadas en miles de pesos
3. Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán un 50%
4. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
5. Se toma como referencia los estados financieros del año 2020
6. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)
7. RECPAM se lo mantiene constante al 50% - en base a lo observado en el 2020 - del Resultado Neto

Impuesto a las ganancias	35,0%
Tasa de referencia BADLAR	34,5%

Tabla 1: Inflación (REM)	2021		2022		2023	
		50,3%	1,50	48,9%	1,49	38,8%

Ingresos Operativos 2020	\$	32.692.247
Egresos Operativos 2020	\$	22.240.718
Resultado Neto del ejercicio 2020	\$	3.315.982

Rentabilidad 2023	10,53%
Rentabilidad 2020	10,14%
Diferencia	0,39%

Anexo 7: Estados de Resultados al 31/12/2020

Tarjeta Naranja S.A.

Número de Inscripción en el Registro Público de Comercio: N° 1363 F° 5857 T° 24/95

Estado de Resultados

Por los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2020 y 2019

Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos

		31.12.2020	31.12.2019
	Notas	En miles de pesos	
Ingresos por servicios	6	20.708.647	22.965.780
Egresos directos por servicios	7	(3.407.363)	(2.693.258)
Ingresos netos por servicios		17.301.284	20.272.522
Ingresos por financiación	8	22.480.639	27.913.861
Egresos por financiación	9	(5.080.763)	(13.168.088)
Ingresos netos por financiación		17.399.876	14.745.773
Resultado neto por inversiones transitorias	10	2.434.056	3.615.002
Total de ingresos operativos		37.135.216	38.633.297
Cargos por incobrabilidad	11	(4.442.969)	(6.655.399)
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad		32.692.247	31.977.898
Gastos de personal	12	(7.686.171)	(7.482.947)
Impuestos y tasas	13	(5.260.013)	(5.556.059)
Gastos de publicidad	14	(607.847)	(868.527)
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	15	(1.809.235)	(1.542.666)
Otros egresos operativos	16	(6.877.452)	(7.350.375)
Total egresos operativos		(22.240.718)	(22.800.574)
Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades		10.451.529	9.177.324
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	17	(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	2.482.810
Impuesto a las ganancias	18	(1.957.768)	(625.334)
Resultado neto del ejercicio		3.315.982	1.857.476
Resultado por acción			
Utilidad básica y diluida por acción		1.174,21	657,75

Comisión Nacional de Valores. (2021). Obtenido de:

<https://www.cnv.gov.ar/SitioWeb/Empresas/Empresa/30685376349?fdesde=22/3/2017>