

TRABAJO FINAL DE GRADO

TARJETA NARANJA
PLANIFICACION ESTRATÉGICA

Mauricio Alejandro Zambón

Licenciatura en Administración, Universidad Empresarial Siglo 21

VADM09406 - 28125573



Seminario Final de Administración

Tutor Virtual: Sofía Rinero

04 de Julio 2021

Resistencia – Chaco – Argentina

Agradecimientos

A Silvia, porque me pusiste los pies en la tierra cuando no sabía por dónde caminaba y después me diste alas para que llegue hasta acá.

A mamá Lili, por tanto apoyo.

A papá que mira desde arriba, por las herramientas.

A Renzo, Laura, Emmita, Nadia y Ivana por estar siempre.

A mi familia política y amigos.

Resumen

En el presente trabajo se aborda la Planificación Estratégica que implica el diseño y lanzamiento de un nuevo producto al mercado para la empresa Naranja, con un horizonte de planificación de fines del año 2025. La finalidad de dicha estrategia es que la misma acerque a la empresa clientes jóvenes de entre 25 y 35 años que signifiquen mayores ingresos y mayor rentabilidad como así también oportunidades de inversión o asociación.

Se realiza un pormenorizado análisis del entorno y operatoria de la empresa, sus alternativas de desarrollo, posibles alianzas y se concluye que Naranja tiene la capacidad financiera de afrontar dicha planificación desde el punto de vista operativo y de rentabilidad.

Palabras clave

Planificación – Estrategia – Naranja – *Marketing - Centennials*

Abstract

This paper addresses the Strategic Planning that involves the design and launch of a new product to the market for Naranja company, with a planning horizon of the end of the year 2025. The purpose of this strategy is for it to bring the company closer to young customers, people between 25 and 35 years old that mean higher income and higher profitability as well as investment or association opportunities.

A detailed analysis of the environment and operations of the company, its development alternatives, possible alliances is carried out and it is concluded that Naranja has the financial capacity to face such planning from the operational and profitability point of view.

Key Words

Planning - Strategy - Naranja - Marketing - Centennials

Índice

Portada	01
Agradecimientos.....	02
Resumen – Palabras clave – Abstract	03
Introducción.....	05
Análisis externo	
Macro entorno	
Análisis PESTEL	07
Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter	13
Análisis interno	
Análisis de Cadenas de Valor.....	17
Actividades Primarias.....	17
Actividades de Apoyo.....	19
Marco Teórico	21
Planificación estratégica	21
Estrategia. Desarrollo	22
Conclusiones diagnósticas	23
Plan de implementación	26
Propuesta de aplicación	26
Objetivo general	26
Objetivo específico	27
Plan de acción	28
Resumen presupuestario	32
Flujo de fondos.....	32
Retorno de la inversión	33
Diagrama de Gantt.....	34
Conclusión	35
Recomendación Profesional	36
Bibliografía.....	37

Índice de Anexos

Anexo I	42
Anexo II	43
Anexo III	45
Anexo IV	48
Anexo V	49

Índice de tablas

Tabla 1	07
Tabla 2	48
Tabla 3	51

Introducción

La siguiente presentación, forma parte del Trabajo Final de Grado para la carrera de Licenciatura en Administración por la Universidad Siglo 21. En el mismo se analiza la compañía Tarjeta Naranja S.A., con el objetivo de proponer un nuevo producto a su diversificada cartera y que puede tener las potencialidades de atraer nuevos clientes e inversores, generar sinergias productivas y estratégicas y también puede colaborar con el alcance de metas propias de la compañía.

La propuesta se plasma en la Planificación Estratégica que surge de un análisis del macro y microentorno contextual en el que la compañía está inserta; un examen del mercado en el que Tarjeta Naranja actúa, como también observaciones que se hacen a su cadena de valor. Esto, junto a la apropiada reseña de marco teórico, sienta las bases para la formulación de dicha propuesta y que se presenta a la compañía.

El nuevo producto; de hecho, ya es ofrecido por otras entidades financieras. Una línea crediticia especial y específica para Emprendedores. El eje de los proyectos elegibles se pondrá en aquellos de índole tecnológica y/o sustentable, o que tengan relación directa con alguno de los 17 Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS) de la Organización de las Naciones Unidas (ONU, 2015).

La razón por la que se da preferencia a estos campos es el estrecho lazo que Tarjeta Naranja tiene con ellos. La tecnología es el principal vehículo de comunicación con sus clientes y su entorno; también es base fundamental de sus operaciones y su marco de seguridad; además la *fintech* Naranja X fundamenta su gestión estratégica y operativa en las nuevas tecnologías. Por otra parte, la compañía, a través de la práctica de la RSE (Responsabilidad Social Empresarial) presta atención a la gestión de estrategias relacionadas con el triple impacto de sus acciones; en los ámbitos económico, social y ambiental.

Dado que “actualmente la compañía cuenta con diversas líneas bancarias disponibles no utilizadas” (UES21, 2021, pág. 71); los recursos de fondeo serán explotando estas líneas. Además, se propone una alianza con la Universidad Empresarial Siglo 21, casa de altos estudios que comparte origen y pertenencia con Tarjeta Naranja en la Provincia de Córdoba y con similares objetivos que apuntan a la innovación y la sustentabilidad. Además, la UES21 cuenta con un Centro de Emprendimiento e Innovación, que facilita la alianza al darle el marco apropiado. Así, a partir de los proyectos elegidos, se puede brindar apoyo académico de

excelencia, educación financiera, y fortalecimiento en general. La propuesta también incluye conformar un grupo heterogéneo y multidisciplinario entre Tarjeta Naranja y UES21 para la evaluación de dichos proyectos.

Tarjeta Naranja es una empresa que nace como una casa de deportes, fundada en 1969 por David Ruda y Gerardo Asrin llamada Salto 96. Para fidelizar a sus clientes, les entregan una tarjeta de identificación, color naranja, y les trasladan las facilidades que le daba la marca Adidas, como proveedor, para el pago, hasta en 30 y 45 días, la estrategia fue un éxito. Dados sus buenos resultados, a este modelo se sumaron otros comercios y en 1985 nace oficialmente Tarjeta Naranja. Hacia 1996 concreta una importante expansión cuando ingresa el Banco Galicia como accionista, haciendo que Tarjeta Naranja llegue a todo el país. El salto al exterior se da en el 2005 cuando se asocia con VISA, luego de largas negociaciones. El éxito de este proceso favorece también la alianza con MasterCard y American Express en la misma época. Recientemente, en el año 2017 redefine su identidad, pasando a llamarse simplemente “Naranja” y en el 2018 se fusiona con otra tarjeta, “Nevada”. Con más de 30 años de trayectoria, la principal entidad emisora de tarjetas del país (5 millones de clientes, 9 millones de plásticos, 260.000 comercios amigos y más de 3400 colaboradores) (Tarjeta Naranja), continúa ratificando su liderazgo en el sector.

Actualmente, hay diversas entidades que ofrecen el tipo de líneas crediticias que forma parte de la presente propuesta. Por ejemplo, el banco BBVA Francés tiene la línea “Crédito para emprendedores”; las cuales son líneas más flexibles y de pagos estructurables, junto con un paquete de herramientas útiles al inicio de un negocio; como tarjetas de crédito, *e-cheqs*, descuento de valores a mejores condiciones, etc. También el Banco Galicia tiene una línea, con bonificaciones de gastos. Banco Nación tiene el “Programa Nación Emprende” con tasas y gastos bonificados junto con paquetes de herramientas financieras útiles. La Fundación del Banco Credicoop es incubadora de empresas y el Banco Macro, también a través de su Fundación, financia el exitoso programa *NAVES* y, en alianza con el *IAE Business School*, brindan una serie de importantes herramientas a emprendedores. Cuentan además con socios estratégicos importantes como Endeavor.

En el exterior; por ejemplo, “Bancolombia ha creado un laboratorio de innovación (...), el cual funciona, en esencia, como una aceleradora de startups” (Rodríguez, 2019).

Análisis Macro y Micro

Resulta inevitable que buena parte del análisis se encuentre influenciado por la pandemia de *COVID19* que atraviesa el mundo y que irrumpe con fuerza en Argentina en marzo del 2020.

P.E.S.T.E.L.

Análisis Político

Durante gran parte del año 2020, el gobierno de Alberto Fernández gestionó el contexto pandémico mediante un numeroso y diverso conjunto de decretos de necesidad y urgencia que configuraron lo que oportunamente se conoció como “la cuarentena más larga del mundo”. Aun así, a la fecha, Argentina ocupa el puesto 11 de 194 países en cantidad de contagios con 3.335.965 casos (John Hopkins University, 2021) y en el puesto 13 en ratio de mortalidad (2,1%) por cada cien mil habitantes (John Hopkins University, 2021).

La larga cuarentena, el bajo testeo, algunos hechos de corrupción con la renuncia de funcionarios públicos, la muy baja tasa de vacunación de la población (6,9% a la fecha) y las pérdidas económicas, configuraron el escenario propicio para un manifiesto descontento social.

En un intento por paliar la creciente crisis económica social del país; el presidente Fernández, a través de distintos decretos, instrumentó la inyección de auxilios económicos como el IFE (ingreso familiar de emergencia) para sectores de bajo NSE y monotributistas de categoría baja. Por otro lado, también se creó la ATP (asistencia al trabajo y la producción) que fue una asignación compensatoria salarial para intentar ayudar a las empresas en crisis; más una batería de medidas impositivas como moratorias y prórrogas. Para afrontar estas políticas se amplió la base monetaria con una emisión sin precedentes, generando una importante suba en el tipo de cambio y en la inflación.

Cifras en millones, expresadas en la moneda de origen.

Principales variables monetarias y del sistema financiero	Promedios mensuales				Variaciones porcentuales promedio	
	ene-21	dic-20	nov-20	ene-20	Mensual	Ultimos 12 meses
Base monetaria	2.581.522	2.425.025	2.337.726	1.692.948	6,5%	52,5%
Circulación monetaria	1.864.005	1.792.980	1.693.174	1.136.813	4,0%	64,0%
Billetes y Monedas en poder del público	1.613.274	1.542.700	1.467.918	1.002.340	4,6%	61,0%
Billetes y Monedas en entidades financieras	250.731	250.279	225.255	134.473	0,2%	86,5%
Cheques Cancelatorios	0,3	0,3	0,3	0,3	38,3%	38,3%
Cuenta corriente en el BCRA	717.517	632.045	644.553	556.135	13,5%	29,0%

Tabla 1. Variación Interanual de base monetaria. Fuente: “Informe Monetario Mensual. Enero de 2021” (p. 10), BCRA, 2021.

Citado por Walter Brown en la versión digital del Diario el Cronista, Sergio Berensztein afirmaba que “Por tercer mes consecutivo se mantiene el mayor nivel de desaprobación de la gestión de Alberto Fernández desde su inicio en diciembre de 2019: 58%” (Brown, 2021).

Análisis Económico

Se produjo un recalentamiento de la economía por la emisión monetaria y la incertidumbre del mercado de cambios. A las restricciones sobre el dólar (ya vienen desde el gobierno de M. Macri); se añadieron el impuesto PAIS y nuevas restricciones; impulsando más a la suba el tipo de cambio; afectando también la balanza comercial.

Si bien los servicios en general no han aumentado; se dio un fuerte incremento en los combustibles; lo que afecta también otros bienes en el costo de distribución, impactando en precios e inflación. Este escenario de tarifas “planchadas” hace suponer a algunos economistas que, la inflación real es mayor. Según datos del INDEC; la canasta básica alimentaria sufrió una variación de +4,5% y del +5% la canasta básica total en el mes de marzo de 2021.

En cuanto al comercio, los centros de compras están entre los que más padecieron la pandemia con una retracción de -33% de las ventas interanual a febrero 2021. Según el INDEC, para el 4to trimestre del 2020; las casas de electrodomésticos y artículos para el hogar fueron los grandes ganadores con una variación de +66% respecto del 2019; dado que buena parte de la población orientó el consumo a este tipo de productos durante la pandemia donde el *e-commerce* jugó un papel preponderante con una suba del +154% interanual para este tipo de compras; junto con la continuidad del plan “Ahora 12” y “Ahora 18”.

Los emprendedores no fueron ajenos a estos fenómenos y muchos encontraron una forma de reinventarse; estimulando la actividad emprendedora, que en tiempos de crisis son dinamizadores de la economía por su creatividad y adaptabilidad. Según el portal canalAR “muchos emprendedores se reinventaron y encontraron en lo digital un enorme potencial de crecimiento. Desde vinotecas, panaderías, consultorios médicos, talleres educativos y hasta decoración de ambientes (...), hoy casi todo se puede vender por Internet” (canalAR, 2021)

Según el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) de marzo 2021 realizado por el BCRA; la inflación para el año 2021 estará en el orden del 49,4%; un tipo de cambio a diciembre del 2021 de USD1 = \$115 y a diciembre del 2022 de USD1 = \$160. En cuanto al PBI, las

expectativas de crecimiento anual son del 6,7% para el 2021; 2,5% para el 2022 y de 2,6% para el 2023 (BCRA, 2021).

Análisis Social

Hacia septiembre del 2020, la Pontificia Universidad Católica Argentina, a través de su Observatorio de la Deuda Social en Argentina, proyectaba un índice de pobreza que entre fines del 2020 y principios del 2021, superaría el 47% (Salvia, Vera, & Donza, 2020, pág. 10). Hoy, según datos oficiales del INDEC; en Argentina el 42% de la población se encuentra por debajo de la línea de la pobreza con el 31,6% de los hogares en dicha situación y el 10,5% está en la indigencia. El ministro de Desarrollo social, Daniel Arroyo, expresó que la cantidad de personas que asisten a recibir asistencia alimentaria en comedores y merenderos pasó de 8 a 11,2 millones

La pandemia representó una significativa pérdida de puestos de trabajo. A la fecha, la tasa de ocupación es del 41%; el desempleo alcanza el 11% y la subocupación ronda el 15% (INDEC, 2020, pág. 5). La franja etaria que más lo sufre son los jóvenes; según artículo publicado por el Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento; “La Argentina es el país con mayor desempleo juvenil de la región” (Florito, 2020). La falta de oportunidades laborales también configura un ambiente propicio para el emprendedorismo. Sea por vocación, motivaciones personales, oportunidad o necesidad; los emprendedores encuentran en su actividad la forma de autoemplearse. Durante la pandemia abundan los ejemplos de emprendimientos que se desarrollaron por efecto del contexto y por necesidad.

“Montar un negocio por cuenta propia es una opción que cotiza al alza entre las personas que se han quedado sin trabajo o carecen de una alternativa laboral mejor. El crecimiento del fenómeno, conocido como “emprendimiento por necesidad”, es una de las muchas consecuencias de las crisis económicas”. (Gispert, 2020)

Además, según Carlos Mejía “la historia pone de manifiesto cómo aquellas empresas que se han creado en medio de una crisis tienen un mayor índice de supervivencia” (Mejía, 2021). A esto hay que agregar que el espíritu emprendedor en Argentina está presente; y aunque la crisis y el contexto pueden devaluar las expectativas “la agencia de *Search Engine Optimization* (SEO) líder en la región, sostiene al plantear una idea que llama la atención: la Argentina es uno de los mejores países del mundo para emprender” (Revista Apertura, 2021)

Análisis Tecnológico

Desde ciencia a ocio, educación, salud o finanzas, todo está imbuido de tecnología. Realidad social y tecnología; se influyen entre sí. En pandemia, se observó más claramente.

Lanzafame cita a Nora D'Alessio, vicepresidente de la consultora *D'Alessio IROL*, “para el 79% de las pymes, la tecnología fue clave para atravesar la pandemia, y la mayor parte de ellas están dispuestas a invertir en ese rubro en el futuro inmediato” (Lanzafame, 2020).

Existen un conjunto de tecnologías que, según los especialistas comienzan a tomar relevancia en Argentina. Además del *e-commerce* (ya mencionado), la tecnología *CLOUD* también se abre paso y las empresas empiezan a invertir en ella. Permite tener datos y documentación al instante, o automatizar procesos, lo que da lugar a enfocarse más y mejor en la estrategia. En plena expansión también se encuentran las denominadas herramientas colaborativas, dominadas por la internet de las cosas y la inteligencia artificial; y dentro de las herramientas no convencionales se encuentran también las necesarias para gestionar lo que se conoce como *Big Data*; que son conjuntos de datos complejos, de gran tamaño y de alta velocidad de variabilidad y actualización. Su captura para gestión y análisis supone una herramienta tan impresionantemente útil como temeraria. Permite conocer estadísticas de consumo, hábitos, preferencias y quizá predecir tendencias.

El modelo de contratación de las tecnologías también ha ido mutando. Anteriormente se compraban licencias definitivas. Hoy el auge lo tiene el sistema de suscripción. Se fue dando en una transformación natural del mercado, arraigado en la innovación y en la forma de adaptarse de los proveedores tecnológicos a esas tendencias.

La “revolución digital” que vive el mundo, y de la cual Argentina es parte, también propicia los esfuerzos por la transformación digital de las organizaciones, donde nuevos conceptos aparecen en el espectro financiero y de *management* como el “PBI tecnológico”.

“En palabras de Gastón Irigoyen, CEO de Naranja X, la firma argentina de pagos virtuales que espera expandirse al resto de Latinoamérica, las compañías serán “empresas de tecnología” con diferentes orientaciones. (...) como Domino's Pizza, que se reinventó como una empresa de tecnología que vende pizzas; P&G con tecnología en pañales, (...), o Philip Morris, que la sumó al cigarrillo electrónico”. (D'Andrea & Zemborain, 2020)

En este escenario; las empresas financieras con base tecnológica (*fintech*) irrumpieron con fuerza en el mercado. Permiten operaciones de pago, de cambio e inversión entre otras. Banca y

tarjetas de crédito digitales, entidades financieras virtuales 100%, *blockchain*, cripto finanzas, son tendencia en el ámbito tecnológico y que rige las nuevas relaciones del mundo.

En Argentina se espera el impacto de estos avances tecnológicos y comienza a verse esta industria naciente; donde el ámbito emprendedor es muy fuerte y reconocido en el exterior por su creatividad, resiliencia y posibilidades para el futuro (Catalano, 2019). La deuda es encontrar la manera de reducir la brecha digital (de acceso a la tecnología), “la generación de empleo avanzará tanto como pueda y estará limitada solo por la oferta, en una demanda que luce infinita” (Dergarabedian, 2021).

Análisis Ecológico

Actualmente, en Argentina y el mundo, no basta con ser la empresa más rentable, o con los mejores indicadores; para el éxito; también es fundamental su RSE, la sustentabilidad con la que maneja sus recursos y que tipo de relación mantiene con su contexto social y natural. Su responsabilidad con las generaciones actuales, pero también futuras.

“En el primer reporte del Índice de Triple Impacto, realizado por Sistema B y *Deloitte*, se midió el accionar de 2172 empresas del país (...). Las cifras que encontraron resultaron alarmantes, principalmente entre las grandes empresas [más de 250 empleados]. Hallaron que solo el 4% de ellas utiliza energía renovable de bajo impacto, en comparación a un 19% de empresas chicas”. (Rambaud, 2019)

Si bien muchas empresas, en sus descripciones estratégicas, tratan a la sustentabilidad como un objetivo de alto impacto; a la luz de los datos, es posible que muchas veces no se transformen en acciones concretas. El informe de Sistema B y *Deloitte* antes señalado afirma que “solo el 20% de las más grandes adoptó alguna práctica para minimizar el impacto ambiental del transporte en su cadena de suministro y distribución”. En las empresas chicas estos valores son más altos (56%), entendiéndose que el tamaño menor facilita los cambios, y muchas veces ya los trae desde su concepción, gracias a una nueva generación de empresarios, más conscientes de su entorno. Y continúa, “el 26% de las medianas grandes declaró haber adquirido equipos ecológicos en los últimos dos años, en comparación al 63% de las micro”. La dificultad se presenta en que las empresas más grandes son las que mayor impacto ecológico provocan.

Existen varias organizaciones en Argentina que nuclean empresas socias que buscan la sustentabilidad de sus acciones; por ejemplo, el Consejo Empresario Argentino para el

Desarrollo Sostenible, que ofrece experiencia intersectorial, herramientas y asesoramiento, acceso a plataformas de colaboración y espacio de discusión para temas de sustentabilidad.

El Consejo Federal de Inversiones cuenta a la fecha con líneas de financiamiento para emprendedores con predominancia de la sustentabilidad como ítem. Por ejemplo el que fomenta los sistemas productivos regionales que pone foco en el desarrollo de las economías regionales, la cooperación, la exportación y generación de divisas y la sustentabilidad ambiental. También respalda proyectos de eficiencia energética con miras a mejorar la sustentabilidad en materia energética en las ciudades.

Análisis Legal

Se pueden señalar dos hitos como influyentes para este análisis. Por una lado; en 2017 se promulga la ley 27.349 (B.O. 27/04/2017) “Ley de Apoyo al capital Emprendedor” que otorga una serie de herramientas a potenciales emprendedores como ser beneficios fiscales y beneficios del orden registral; como ser la posibilidad de agilizar los trámites para trabajar que dan origen a las Sociedades Anónimas Simplificadas; que aunque luego se observó y tuvo sus dificultades por un mal uso y falta de control de la herramienta, ayudó a muchos emprendedores a “estar en regla”. Entre las ventajas que se pueden enunciar de esta ley es la posibilidad de deducir del impuesto a las ganancias los aportes de capital como inversión en los emprendimientos beneficiados por el régimen. “El objeto de la ley es apoyar la actividad emprendedora en el país y su expansión internacional, así como la generación de capital emprendedor en la República Argentina” (Purciariello, 2017).

Por otro lado, en diciembre del 2020 se reglamentó la Ley de Economía del Conocimiento 27.570; promulgada por el congreso en octubre de ese año casi por unanimidad. “Creemos que en una década estas empresas van a (...) llegar a 500.000 trabajadores, y van a exportar cerca de 10.000 millones de dólares por año” (Kulfas, 2021). Dicha ley premia la generación de trabajo formal y fomenta la inversión, la innovación y la exportación. Consiste en una serie de beneficios fiscales que rigen hasta el 2029 y que; por ejemplo, bajan a 0% las retenciones impositivas a las exportaciones y reduce el monto total sobre el impuesto a las ganancias y las contribuciones patronales. El régimen de promoción alcanza un gran número de actividades que van desde servicios de índole tecnológica, software y videojuegos a la nanociencia y nano

tecnología; pasando por la industria aeroespacial, ciencia nuclear, robótica, internet de las cosas, inteligencia artificial, realidad virtual, biotecnología, agro genética, y neurociencia.

Con respecto a las *fintech*, el panorama normativo es más “gris”. No existe una regulación específica. Lentamente los países van adaptando sus leyes a estos nuevos modelos de negocio y empresa. Según el BCRA, las *fintech* se encuadran como Proveedores No Financieros de Crédito dentro de la Ley 21526 de entidades financieras. Los primeros pasos en la regulación se vieron “a comienzos de este año, el BCRA publicó la Comunicación “A” 6859, en la que introdujo un primer marco regulatorio para los denominados “Proveedores de Servicios de Pago” (“PSPs”), mejor conocidos como “billeteras virtuales”” (Ballester, 2020) ; y con la comunicación “A” 6885 instrumentó el “Registro de Proveedores de Pago”. Finalmente, con la comunicación “A” 7146 se dictaron una serie de disposiciones escalonadas con diferentes requisitos a cumplir entre diciembre del 2020 y marzo del 2021.

A las *fintech* le atañen marcos legales diversos. Además de la ley de entidades financieras y las disposiciones del BCRA, le cabe la Ley 25065 de tarjetas de crédito; la 27506 de economía del conocimiento, la 24240 de defensa del consumidor, como así también lo dispuesto por el Código Civil y Comercial de la Nación.

Por eso el universo es nuevo y complejo; pero no se debe perder de vista que “el objetivo principal de dicha regulación es proteger a los depositantes” (Macome & Gonzalez, 2020).

“Se puede considerar que las *fintechs* tienen tres grandes problemas en lo que hace a la identidad de sus clientes: (i) asegurarse que el usuario sea quien dice ser; (ii) prevenir el lavado de activos y financiamiento del terrorismo; y (iii) que todos estos datos recolectados sean tratados en conformidad con la normativa en materia de protección de datos personales”. (Chomczyk, 2019, pág. 5)

Cinco Fuerzas de Porter

Amenaza de entrada

Economías de Escala por el Lado de la Oferta.

Se puede decir que las economías de escala son aplicables al sector y a la industria en general. Dado que las inversiones y erogaciones necesarias para abarcar mayores cuotas de usuarios son menos que proporcionales al crecimiento de la cartera. Esto permite la licuación y diversificación del costo y el gasto, permitiendo que dicho acrecentamiento sea rentable

Beneficios de Escala por el Lado de la Demanda.

“Estos beneficios, (...) aparecen en sectores donde la disposición de un comprador para pagar por el producto de una empresa aumenta con el número de otros compradores” (Porter, 2008, pág. 3). No se observa que esto suceda en esta industria; si bien el consumo o adhesión puede marcar tendencia o cierto interés; no se puede comprobar que muchos usuarios atraigan más usuarios dado que éstos son más propensos, en primer término, conocer cuál es el beneficio para ellos y luego, evaluar la decisión.

Costos de los Clientes por Cambiar de Proveedor.

El costo para cliente, por cambiar de proveedor, está dado por los gastos de adhesión y mantenimiento de una nueva tarjeta. En caso de abandonar otro proveedor, estos gastos se compensan con los que se dejan de erogar al anterior. En caso de adoptar un nuevo proveedor y sumarlo a otros; muchas veces no tiene costo; dado que, con frecuencia, en la industria se ofrecen bonificaciones temporales, totales o parciales que hacen atractiva la toma de decisión por parte del cliente. El impacto de este factor es de moderado a bajo.

Requisitos de Capital.

“La necesidad de invertir grandes sumas de recursos financieros para poder competir puede impedir la entrada de nuevos competidores”. En efecto, en esta industria, los requisitos de capital son enormes. Garantías, capital de trabajo, depósitos líquidos a la vista, adecuaciones en infraestructura, seguridad y un extenso etcétera.

Ventajas de los Actores Establecidos Independientemente del Tamaño.

Dada la experiencia y el complejo proceso de establecerse y perdurar en el mercado, hace que los actores establecidos cuenten con una gran ventaja, ventajas en costos, en calidad, en tecnología, confianza, fidelidad de los clientes, por nombrar algunos ejemplos.

Acceso Desigual a Canales de Distribución.

La importancia de la distribución de, en este caso, un servicio es manifiesta. Las entidades financieras pugnan por llegar a la mayor extensión geográfica y/o virtual posible y a la mayor cantidad de potenciales clientes también. Un nuevo oferente deberá competir con esa realidad y los diferentes alcances de los actores ya presentes.

Políticas Gubernamentales Restrictivas.

No se observan políticas gubernamentales particularmente restrictivas; pero el marco normativo y regulatorio, propio de la industria, es muy estricto. Está regido por la comisión

Nacional de Valores y se deben cumplir importantes requisitos normativos, que van a la salvaguarda de los intereses de los usuarios, para poder operar en el mercado. Así también los requisitos en cuanto a políticas de seguridad, con monitoreo incluso de entes nacionales e internacionales, hacen un escenario complejo en éste ámbito.

Según los análisis realizados, se puede concluir que las barreras de entrada son **altas**.

Poder de Negociación de los Proveedores

Para esta arista del análisis cabe diferenciar el tipo de proveedor. Tratándose de proveedores no financieros de crédito; necesita proveedores de fondos. En estos casos, dichos proveedores tienen un poder de negociación de moderado a alto. En el caso de proveedores de tecnología; en el mercado nacional hay buenas compañías argentinas, con proyección internacional que proveen de buenos servicios, pero son pocas. Aun así, deben competir con empresas del exterior que tienen buenos costos, atractivos para los clientes locales. Sin embargo, muchas de estas empresas ven con buenos ojos la participación en el mercado y generar sinergias con empresas con llegada a clientes masivos. Su poder de negociación es de moderado a bajo. Finalmente, los proveedores que se incorporan a la cadena de valor de las compañías, ofreciendo soporte cotidiano con menos especialización; deben atravesar un largo proceso de selección; tienen un poder de negociación bajo. En general, se puede catalogar al poder de negociación de los proveedores como **medio-bajo**.

El Poder de Negociación de los Clientes

Según Michael Porter (2008) existen ciertos factores que el poder de los compradores se manifieste “si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (...) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten”, a saber: “Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí”. Es por esto que vemos, en la competencia manifiesta en la industria, tratar de captar clientes con promociones, bonificaciones, descuentos, facilidades de pago y de plazo, para tratar de captar clientes. “Los compradores deben asumir pocos costos por cambiar de proveedor”. Como se comentara anteriormente, es un hecho que no significa aumento de costo para el cliente, el cambio de proveedor. Muchas veces ese costo (uso o mantenimiento), incluso, está bonificado. Otro de los factores que Porter hace referencia es la sensibilidad al precio que tienen los clientes con referencia al producto servicio brindado por la

industria. Esto cobra relevancia en este contexto de crisis, donde un aumento por parte de un oferente y que impacte en el bolsillo del cliente, hará que este se vaya. Esta forma, indirecta, de “mantener a raya” a los oferentes de la industria hace que los clientes tengan poder de negociación.

Un sistema de defensa de consumidor fortalecido, la naturaleza masiva del producto servicio, la guerra de oferentes por cuotas de mercado y los factores enunciados, pueden clasificar al poder de negociación de los clientes como **moderado-alto**.

La Amenaza de los Substitutos

Si bien el mercado tiene una tendencia latente hacia los cambios con el aporte de la tecnología; todavía no hay substitutos que lleguen masivamente a acaparar el mercado que hoy tiene la industria que se analiza. Aun son nichos; y si bien alternativas como MercadoPago han dado inclusión a una parte de la sociedad que no tenía acceso al sistema financiero, facilitando, principalmente, como medio de cobro; se les han criticado, por ejemplo; sus altos intereses y comisiones. Es un mercado dinámico y propenso a los cambios y adaptaciones a los desafíos de la era digital, pero actualmente no representan, hoy, una gran amenaza.

La Rivalidad entre Competidores Existentes

La realidad de esta industria es de una alta competencia por el cliente y el mercado. Constantemente se pueden ver en los medios masivos de comunicación campañas publicitarias de amplio impacto y que incluyen descuentos de precio utilizando sus productos y servicios, lanzamientos especiales, facilidades y comodidad para el usuario cliente, etc. si bien Naranja domina actualmente el mercado, detrás tiene una lista de competidores que a fuerza de innovación, esfuerzo y creatividad propugnan por la ampliación de sus porciones de mercado.

Análisis Interno

Se utilizará la herramienta de **Cadena de Valor** para esta parte de análisis

Actividades Primarias o de Líneas

Logística Interna

La recepción de un pedido de producto, por parte de un cliente, a Naranja puede llegar básicamente por distintas plataformas; pero se puede generalizar en medios presenciales y digitales. Presencialmente a través del contacto con los receptores de estos pedidos, colaboradores que se encuentran en una sucursal, un MUN (mini unidad de negocio), una receptoría o un stand. También en forma digital dada la implementación de mejoras en canales digitales que permiten la creación de cuentas, la gestión de cobranzas y suscripciones, contratar seguros y solicitar préstamos personales. Estos avances también permitieron la posibilidad de realizar pagos, o gestionar operaciones vía app Naranja. Sistema que convive con el tradicional pero dónde éste último comienza a dejar de utilizarse paulatinamente.

Operaciones

Son diversas. Conforman un ecosistema de productos y servicios a saber; tarjetas de crédito, seguros (hogar y rodados y asistencias), entretenimiento (HBO Go), App Naranja Online, Turismo (viajes), préstamos personales, Editorial (publicaciones), POS (método de pago para comercios), tienda Naranja (con promociones especiales). Muchos de ellos, con la posibilidad de autogestionarlos por canales digitales.

Logística Exterior

Respecto a cómo llegan los productos a los clientes, cabe diferenciar los canales o vías que lo facilitan. Por un lado, está el canal real o físico donde Naranja se conecta directamente con sus clientes a través de la entrega de los plásticos mediante un sistema de logística y distribución contratado dar cumplimiento a esta tarea. Por este canal también llegan los resúmenes de tarjeta, que a veces pueden venir acompañados de folletería informativa o promocional, aunque son cada vez más los clientes que se suman a los canales digitales para estos fines. por este medio también se entrega la revista Convivimos; una publicación de Naranja de venta por suscripción con

contenidos de interés general. Finalmente, también así llegan a manos de los comercios amigos los dispositivos *NPOS* y *Toque* para realizar cobranzas y recibir acreditaciones. Así se conecta Naranja físicamente con cada cliente o comercio amigo estableciendo un vínculo directo.

Por otra parte están los canales digitales que proporcionan los productos a sus clientes y suscriptores. Naranja entrega por esta vía, a cada cliente, información de compra, directamente en su teléfono mediante un mensaje de texto, como así también la confirmación de un pago. Los resúmenes digitales son entregados vía *email* y las consultas de resumen, pagos, consumos, productos y promociones son puestas al servicio de los clientes en plataformas múltiples, App Naranja, Sitio Web, etc. Por estos medios Naranja también distribuye información sobre productos, confirmaciones de suscripciones y pagos o pólizas de seguro.

Marketing

El área de marketing forma parte de Naranja desde al año 2002. Luego de un comienzo desorganizado, desde el 2005 en adelante, esta y otras áreas comenzaron a incorporar herramientas para la formalización de sus procesos con el objetivo certificar en normas de calidad ISO 9001:2000, optimizando la estructura organizacional y el uso de recursos. Además de las campañas publicitarias tradicionales, con el tiempo se fueron agregando herramientas de marketing digital, en coincidencia con el proceso de actualización tecnológica de la compañía y el emprendimiento de nuevos desafíos de la era digital. Así, la aplicación de herramientas novedosas como *cross-selling*, permitió aumentar ventas.

Servicios

Los servicios que provee la compañía, y pone a disposición de un cliente actual o potencial se pretenden, sean exactamente los mismos, se trate de una sucursal, una mini unidad de negocios de una ciudad chica o un canal digital. Los servicios que brinda Naranja son de tipo financiero; pero la meta es que se transformen en experiencias para los clientes con el acompañamiento de la innovación y la tecnología. De esta forma también se crean las sucursales del futuro con metodología de asistencia persona a persona basada en tecnología. La diversidad de servicios también es importante para la compañía; por eso brinda servicios de asistencia al viajero, servicios de pago y soporte, o servicios de entretenimiento. “Brinda un buen servicio”

fue uno de los aspectos de valoración en la Encuesta Nacional de Marca donde Naranja obtuvo un puntaje (49 pts.) mayor a la media del sector (46 pts.)

Actividades de Apoyo o Soporte

Infraestructura de la Empresa

Naranja está compuesta por una serie de *shareholders* o accionistas. El más importante es el que le da el impulso para comenzar a transformarse en el líder de mercado que es hoy en día; Banco Galicia. Actualmente Naranja cuenta con líneas bancarias abiertas que no utiliza. Sus socios estratégicos son VISA y MasterCard que les permite poder expandir sus servicios al resto del mundo. La administración de gobierno de la compañía se basa en una estrategia que los lleva a Naranja 2022, la compañía tal como la imaginan. Los pilares de esta estrategia son la cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento (Canvas, 2021). Cuenta con más de 200 establecimientos, entre sucursales, mini unidades de negocios, receptorías y stands. Además, se encuentra en proceso de certificación de normas ISO en busca de la calidad de sus procedimientos. Por otra parte, cuenta también con la infraestructura tecnológica que dinamiza datos para toda la organización; dándole valor al negocio y ofreciendo soporte a sus operaciones.

Gestión de Recursos Humanos

La innovación de otros sectores también se hace presente en la gestión de R.R.H.H. implementó un novedoso sistema de agrupamiento denominado *Tribus*, compuesto por equipos multidisciplinarios que trabajan en pos del logro de objetivos desafiantes de alto impacto. También organizaron los llamados Centros de Excelencia o *CoEs* que tienen por objetivo velar por el desarrollo y la implementación en toda la compañía, de las mejores prácticas y soluciones de cada especialidad. La conformación del cuerpo de colaboradores es heterogénea, donde conviven distintos perfiles, profesiones y generaciones, pero con la orientación puesta en el diálogo, el trabajo en equipo, el desempeño profesional y de alto rendimiento y, por sobre todo, la prevalencia de “el cliente es lo más importante”. Son valorados los perfiles disruptivos, las aptitudes de flexibilidad, diálogo, tolerancia a la incertidumbre y visión de futuro.

La compañía lleva adelante capacitaciones y participación en eventos con orientación tecnológica para inspirar y/o captar colaboradores de perfil digital. También promueve la

movilidad interna y en la composición de los órganos de gobierno (Directorio) la proporción de mujeres (56%) es mayor que la de hombres (44%), lo cual es algo de lo que no muchas compañías puedan jactarse. La generación preponderante de colaboradores es la *millennial*.

En el año 2019, Naranja obtuvo el 2do puesto en el prestigioso ranking nacional *Great Place to Work*, y en junio del 2020 ingresó al *top ten* de Latinoamérica de dicho *ranking*.

Desarrollo de Tecnologías

Es una cuestión importante al interior de la compañía. La incorporación de nuevas tecnologías permitió adaptarse a los nuevos objetivos y desafíos de la revolución digital y reinventarse como empresa. Estas nuevas tecnologías trajeron nuevos escenarios y ventajas. Una de ellas es la analítica avanzada, que propicia la comunicación de datos e información al interior de la empresa de manera más eficiente; como también conjugar mejores experiencias para los clientes. Flexibilizó la organización, permitiendo la implementación de metodologías que facilitan el diseño y desarrollo de productos y servicios digitales en poco tiempo. Se encuentran a la vanguardia las nuevas “sucursales del futuro”, que son espacios especialmente diseñados para ofrecer una experiencia al cliente; un nuevo modelo de atención de interacción digital y personal en un ambiente innovador (Canvas 2021). Las tecnologías también permitieron el desembarco de la *fintech* Naranja X con la app que permite enviar y recibir dinero, compra venta de moneda extranjera o recargar el celular o la SUBE.

Aprovisionamiento

Para proveer a Naranja se debe registrar en una plataforma de registro y clasificación y pasar un importante proceso de selección donde Naranja exige a sus potenciales proveedores, desde calidad hasta compromiso con el medio ambiente. Cuando se aprueba la primera selección, Naranja audita a los proveedores, para comprobar los requisitos antes señalados para después, recién, estar en condiciones de establecerse como proveedor al que Naranja comprará un bien o contratará un servicio. Estas políticas establecen los criterios económicos, financieros y sustentables de elegibilidad. En cierta proporción también se procura que las compras sean “inclusivas” procurando participar a pequeños proveedores, pymes, emprendedores, etc.

Marco Teórico

La presente sección de este trabajo desarrolla una síntesis de antecedentes teóricos sobre consideraciones estratégicas de diferentes autores; de manera de referenciar y dar sustento a los posibles cursos de acción que posibiliten y potencien la planificación estratégica.

Planificación estratégica

Peter Drucker define al planeamiento estratégico principalmente como un proceso continuo de toma de decisiones empresariales, que implican la asunción de riesgos. Las mismas deben hacerse con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro y a través de la organización sistemática de los esfuerzos que impliquen la ejecución de éstas decisiones; que finalmente se miden por comparación con las expectativas previas. (Drucker, 2001)

Según Philip Kotler, la planificación estratégica mantiene a la organización adaptada a las oportunidades, observando el entorno cambiante y con el objetivo de maximizar los recursos, especialmente aquellos que le proporcionan una ventaja sobre la competencia. (Kotler, 1988).

Henry Mintzberg también abona la idea de entorno cuando afirma que la estrategia es una posición; un medio para ubicar una organización en un medio ambiente. (Mintzberg, 1987)

Kotler postula que la planificación estratégica se lleva a cabo en cuatro niveles: corporativo, de división, de unidades de negocios y de producto. (Kotler & Keller, 2012)

Para que una planificación estratégica a nivel de producto pueda considerarse como tal, debe incluir el factor innovación como fundamento de dicha estrategia. Munuera y Rodríguez enfatizan que “la innovación debe entenderse como el conjunto de actividades que llevan a la introducción con éxito en el mercado de una idea, en forma de nuevos o mejorados productos” (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2007, pág. 8). Estos autores establecen la diferencia de perspectivas de un nuevo producto; desde el punto de vista de la empresa como una nueva incorporación de oferta de mercado en relación con los productos existentes. Desde el punto de vista del consumidor, dicha novedad debe ser percibida en relación como un cambio en ventajas del producto ofrecido con respecto a los que ya están en el mercado y que satisfacen una misma necesidad. Por esto es importante que los consumidores realmente puedan diferenciar estas innovaciones y ventajas. Esto forma parte importante del proceso de desarrollo de nuevos productos, como un todo integrado.

Coinciden en esta visión estratégica Hill y Jones cuando desde el punto de vista de la innovación afirman que como estrategia es:

“el proceso que se lleva a cabo para crear nuevos productos o procesos. Hay dos tipos principales de innovación: de productos y de procesos. La innovación de productos implica el desarrollo de productos totalmente nuevos o que tienen mejores atributos que los anteriores” (Hill & Jones, 2009, pág. 90).

Como proceso, esto llevará a obtener, en caso de éxito, una ventaja competitiva que finalmente pueda conseguir una rentabilidad positiva para los *stakeholders*.

Referido al éxito del proceso de desarrollo de nuevos productos, David Allen marca como una de las premisas de esta estrategia “Crear nuevas oportunidades de mercado, por delante de la competencia, mediante productos innovadores con diseño y coste de producción eficientes, rápida comercialización y marketing creativo” (Allen, 1994, pág. 63).

Estrategia. Desarrollo de producto

El desarrollo de productos estaría dentro del ámbito de las estrategias de crecimiento intensivo, de acuerdo a la herramienta creada por Igor Ansoff en 1957 y que lleva su nombre.

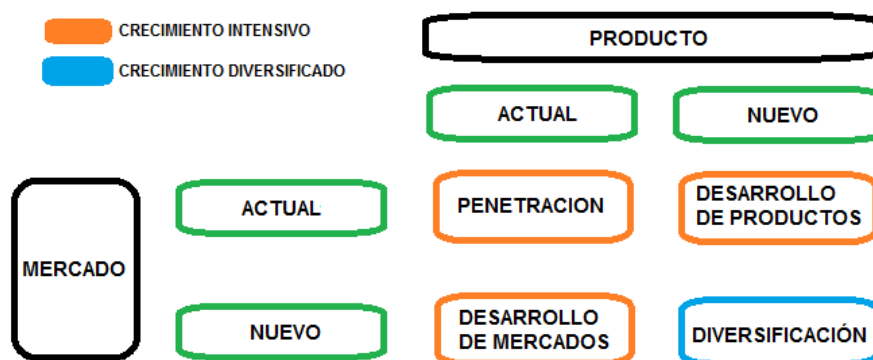


Figura 1. Matriz de Ansoff. Fuente: elaboración propia

Munuera y Rodríguez, además del desarrollo de productos, como la incorporación de nuevos productos y/o servicios en el mercado actual; reseñan a la penetración (de mercado) como estrategia de conocimiento profundo de los mercados actuales y actuantes de manera de que saber cómo son sus características, cómo está compuesta la competencia, cómo son los gustos, preferencias y comportamiento de los consumidores, permitan ofrecer el mejor y más

acertado producto o servicio. El desarrollo de mercados tiene que ver con no modificar los productos ni desarrollar nuevos; sino con los mismos productos encontrar nuevos mercados donde poder comercializarlos y finalmente la diversificación consiste en desarrollar nuevos productos para nuevos mercados. (Munuera Alemán & Rodríguez Escudero, 2012, pág. 198)

Conclusiones Diagnósticas

Estudiando el caso Naranja se puede señalar que cuenta con numerosas fortalezas. Es el líder (y prevé conservar dicha posición) entre las entidades emisoras de tarjetas de crédito, con el mayor *share* de mercado. Viene de un proceso de consolidación a través del tiempo de manera sostenida, lo que le da un respaldo muy fuerte a nivel mercado, trayectoria y con los proveedores financieros y no financieros. Ha comenzado, hace un tiempo y con éxito, un proceso de evolución digital con los objetivos ciertos de expandir el *portfolio* de productos y servicios de base tecnológica. Cuenta con una sólida infraestructura, a nivel de sucursales, que le garantiza presencia en todo el país. Además dicha infraestructura está comenzando a ser dotada de tecnología de última generación, con el objetivo a que dichas sucursales brinden servicios de última generación y se transformen en una experiencia para el cliente, permitiendo también eficiencia de costos. Su cartera de productos es diversificada, pudiendo ofrecer un abanico de posibilidades a los clientes, además de los plásticos, como son las suscripciones, seguros, préstamos personales y turismo. Además, cuenta con una extensa red de “comercios amigos” donde se pueden obtener numerosos beneficios, descuentos, facilidades de medios de pago y cuotas, etc. Esta consolidación también viene desde adentro; Naranja cuenta con innovadores estructuras de colaboradores y modelos de gestión de trabajo, haciendo de su ambiente laboral un fenómeno reconocido por *great place to work* a nivel nacional e internacional; ofreciendo oportunidades a hombres y mujeres por igual, dada su heterogénea conformación, en éste aspecto, de sus recursos humanos. También cuenta con modernos sistemas de seguridad que cumplen todas las normativas acordes y que dan respaldo a los clientes de sus operaciones.

El mercado entrega ciertas oportunidades. Desde el punto de vista de la competencia, más allá de que algunas instituciones de crédito, bancos, ofrezcan estos instrumentos para pymes o emprendedores, no dejan de ser créditos comunes sin tasas que brinden verdadera diferenciación. Éstos se ofrecen sin evaluación y sin acompañamiento lo que hace dificultoso para muchos emprendedores poder diferenciar estos créditos de otros comunes, más allá de cómo se los

denomina en su promoción. Además, ocurren dos fenómenos simultáneos; por un lado, el ámbito emprendedor demanda recursos en mayor medida que lo que el mercado ofrece y por el otro; el contexto de crisis reduce los fondos que se ponen a disposición en dicho mercado, sea por parte de instituciones de crédito públicas o privadas como las que manan de las políticas de estímulo del emprendedorismo que suele implementar el gobierno a través de diferentes propuestas y convocatorias. En este último caso, los fondos suelen ser para micro emprendimientos o emprendimientos sociales, lo que achica el espectro de oferta para emprendimientos de producción, tecnología o de impacto ecológico-sustentable objetivamente apreciable. Esto presenta una oportunidad para emprendedores con buenos proyectos y ávidos de financiación y que cuentan a su favor con leyes de apoyo, como la ley de economía del conocimiento, y facilidades fiscales para su labor.

Naranja tiene tres debilidades que se podrían señalar como más destacables. Una es que su sector de marketing es un sector relativamente nuevo. Se conformó hace poco tiempo y se encuentra en proceso de formalización; por lo que estratégicamente todavía debe recorrer un camino para afianzarse en la estructura y hacerse con resultados frente a los desafíos que impone el mercado. Por otra parte, el rango etario mayoritario de sus clientes se ubica entre los 35 y 54 años; por lo que existe una franja de edad que constituye un desafío en sí mismo para Naranja, la denominada generación *Z* o *centennials*, que van desde los 25 a los 35 años por lo que es un nicho aun no comprendido. Finalmente, dentro de su cartera de productos, solo ofrece préstamos personales, sin contemplar la posibilidad de diversificar esta categoría, abarcando más clientes, más rentabilidad y más posibilidades.

La principal amenaza que se presenta hoy en día es la imprevisibilidad que aporta el contexto pandémico, las cambiantes políticas gubernamentales a nivel económico que se respaldan con decretos y modificaciones legales a tono y las presiones de la economía a nivel inflacionario y de tipo de cambio. A esto deben sumarse las últimas medidas tomadas por parte del gobierno sobre importaciones y exportaciones según como esto pueda afectar a los emprendimientos, sus actores y actividades.

Dados los análisis realizados, se concluye que Naranja está en condiciones de afrontar el plan estratégico de desarrollo de nuevos productos a través de la incorporación del ofrecimiento y otorgamiento de créditos a emprendedores con proyectos de base tecnológica y/o sustentable. La alimentación financiera de este nuevo producto se fundamentará en el aprovechamiento de

líneas de crédito que Naranja tiene a su favor y no utiliza. Los beneficios se pueden enunciar tripartitamente. Para Naranja, se da la posibilidad de acercarse a un cliente más joven, jóvenes emprendedores, jóvenes profesionales, jóvenes soñadores con nuevas ideas y aprovecharlo como un recurso estratégico de marketing para introducirse en un mercado todavía esquivo. Consecuentemente también ampliará su base de clientes y puede atraer, potencialmente, nuevos clientes y socios; descubrir nuevos talentos y la posibilidad de adquirir o aliarse con nuevas empresas que provean nuevos productos al mercado o favorezcan el cumplimiento de objetivos de la propia compañía.

La posibilidad de contar, como *partner* estratégico, con la Universidad Siglo 21, le permite a Naranja la eficientización de costos; dado que no debe formar nuevos equipos para el análisis de solicitudes de crédito y proyectos, ya que esta actividad recae sobre dicha institución educativa, independientemente de que Naranja se reserva, única e irrestrictamente, la aprobación final del crédito. Además el análisis de Universidad Siglo 21 de los proyectos da un marco más de garantía al aprobar a los proyectos cuyos planes de negocio y proyecciones de flujo de fondo tienen mayores posibilidades de éxito.

Por su parte, la Universidad Siglo 21 tiene la posibilidad de involucrar a sus alumnos y docentes en una tarea práctica, teórica y analítica real; y ver de primera mano el proceso de una compañía innovadora naciente, o que se afianza y prepara para la expansión, y ser partícipe de ello.

Finalmente el cliente obtiene financiación, si llega a buen puerto la aprobación del crédito, y apoyo a niveles estratégico y de *management*, permitiendo refinar cuestiones empresariales para un mejor desarrollo de su actividad.

De esta forma todos los actores se ven beneficiados como un todo sinérgico.

Plan de Implementación

Propuesta de aplicación

La propuesta que se trae a consideración es la creación de un nuevo producto denominado “Crédito para emprendimientos innovadores de base tecnológica y/o sustentable”. Consiste en una línea crediticia otorgada para fondar empresas de base tecnológica y/o sustentable con potencial de innovación, exportación, expansión y posible asociatividad sinérgica.

En primera instancia, la concreción de esta propuesta constituye una herramienta estratégica multipropósito. En principio; se buscará acercar a jóvenes emprendedores a Naranja, de manera de ampliar la base de clientes menores de 35 años; donde la compañía no posee una base de asociados significativa. En este aspecto se propone otorgar a los beneficiarios del crédito, un plástico naranja, sin costo de mantenimiento. También se propone utilizar el producto como una herramienta de marketing para llegar a potenciales asociados *centennials*; dado que encontrando buenos prospectos para financiar; su repercusión en el ámbito joven, digital y de redes puede generar interés en la compañía y sus productos y servicios. Esto también con la finalidad de ampliar la base de asociados jóvenes. Como resultado, de este proceso, con un horizonte de 3 a 4 años; se propone también, establecer una cartera de emprendimientos que pueden ser adquiridos o asociados; cuando éstos establezcan, a través de su actividad, oportunidades de innovación, nuevos productos y servicios, nuevas tecnologías; nuevos mercados, etc. Se considera que esto va en línea con la misión de Naranja que expresa “(...) crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”; y también con sus valores como son “Puertas abiertas: En Naranja siempre encontrarás alguien dispuesto a escuchar y a construir con vos algo nuevo” y “Mejora continua: nos impulsan las ganas de superarnos, de aprender, de probar caminos distintos para alcanzar mejores resultados. La búsqueda sin límites y el desafío constante a la rutina”. Sobre elegibilidad para el otorgamiento; consultar Anexo I.

Objetivo general

Incrementar el share de mercado en 2 puntos porcentuales; con nuevos clientes de rango etario entre 20 y 35 años, hacia fines del año 2024; con respecto al año 2021.

Justificación: según el caso presentado; Naranja posee el 19% de *share* de mercado de tarjetas en Argentina. La explosión de Naranja se da aproximadamente entre la

incorporación de Banco Galicia como mayor accionista y la alianza con VISA. Si bien la mayor cuota de mercado se obtuvo en los últimos 10 años; se puede inferir que el *growth* del mismo es de alrededor del 2% anual. Por lo que, como mínimo, se espera que en los próximos 3 años crezca, alrededor de un 6%. De ese 6%; se propone que alrededor de un tercio esté compuesto por clientes de la denominada Generación Z; dado que actualmente la mayoría de los clientes está formada por personas de entre 35 y 54 años. Este objetivo refuerza ya las estrategias de productos de naturaleza tecnológica y digital que Naranja comienza a ofrecer y que tienen como *target* a los *centennials*.

Objetivos específicos.

1. Formar una alianza estratégica con la Universidad Siglo 21 hacia el mes de agosto de 2021 que permita la evaluación con calificación positiva de no menos de sesenta solicitudes de crédito promedio por año durante el período 2022 a 2025.

Justificación: esto permitirá para Naranja la optimización de costos. Esto es porque no necesitará una readaptación o ampliación importante de sus sectores o sus recursos humanos. Además, la evaluación del universo de solicitudes de parte del Centro de Emprendimientos e Innovación de dicha casa de altos estudios (que cuenta con reconocimientos y alianzas internacionales) permitirá filtrar y poner a disposición de Naranja aquellos prospectos que, según los factores evaluativos priorizados, cuenten con mayor proyección de éxito e innovación. A su vez, si dichos emprendimientos cuentan con aprobación de Naranja; El Centro de Emprendimiento e Innovación puede aportar apoyo académico a los beneficiarios. (ver Anexo II, sobre formas generales de convenio)

2. Lanzar el producto “Crédito para emprendimientos innovadores de base tecnológica y/o sustentable” en Junio de 2022.

Justificación: contribuye al objetivo general en acercar y generar interés en el cliente *target*. Esto es por la naturaleza *tech* de los emprendimientos que son aceptables proponer y que en general son llevados adelante por emprendedores más jóvenes, aunque no es excluyente como requisito. La finalidad es contagiar y generar más interés en público del rango etario *centennial*. Teniendo éxito; al menos en un par de proyectos de buena proyección y con la repercusión que esto pueda generar en medios nacionales; cumplirá el potencial de herramienta de marketing que tiene la propuesta.

3. Obtener hacia fines de 2025; del universo de emprendimientos solicitantes, un portfolio de no menos de 5 casos que representen una oportunidad de inversión, adquisición o asociación para Naranja.

Justificación: Naranja es una empresa que nació de dos socios emprendedores, por lo que el ADN del emprendedor está en la empresa. A través de su historia supo conformarse en un *holding* por visión, esfuerzo y resiliencia. La oportunidad se la presentó Banco Galicia que le ofrecía mejores oportunidades y condiciones que los demás bancos. Es la oportunidad de repetir la historia. Por otro lado, Argentina es un lugar donde el emprendedorismo se desarrolla como no sucede en otros sitios del mundo y cuyas creaciones son reconocidas muchas veces en el exterior. Del universo de postulantes al crédito se deben identificar aquellos que puedan significar para naranja una mejora de sus tecnologías, una ampliación de sus carteras de productos o clientes, mejoras de costos o innovación en sustentabilidad, de manera de poder crecer con ideas de argentinos, para argentinos y el mundo.

Plan de acción

El plan de acción propuesto constará de los siguientes ítems.

Plan de acción. Naranja. Créditos para Emprendimientos Innovadores							
Acciones	Recursos						
	Tiempo		Humanos		Físicos	Económicos	Terceros
	Desde	Hasta	Responsable	Área			
Reunión formal Naranja - Universidad Siglo 21	ago-21	ago-21	Gerente Comercial / Subgerente de producto y nuevos mercados / Responsable relaciones institucionales	Comercial / Operaciones / Relaciones institucionales	Notebook / Proyector / Pantalla	\$ 21.612,50 (horas extras)	-
Evaluación de objetivos	ago-21	sep-21	Director comercial / Gerente Comercial / Subgerente de producto y nuevos mercados / Gerente finanzas	Dirección / Comercial / Finanzas	Notebook / Proyector / Pantalla	\$ 33.962,50 (horas extras)	-
Análisis de requerimientos	sep-21	oct-21	Gerente Comercial / Subgerente de producto y nuevos mercados / Gerente operaciones / Gerente sistemas	Comercial / Operaciones / Sistemas	Notebook / Proyector / Pantalla	\$ 200.000,00	Consultoría de tecnología e informática - 40 hs

Cuadro 1. Plan de Acción. Fuente: Elaboración propia

Plan de acción. Naranja. Créditos para Emprendimientos Innovadores							
Acciones	Recursos						
	Tiempo		Humanos		Físicos	Económicos	Terceros
	Desde	Hasta	Responsable	Área			
Asignación de responsables y roles. Alianza	sep-21	oct-21	Responsable proyecto nuevo producto / Gerente RRHH / Gerente de marketing	Comercial / RRHH / Marketing	Notebook / Proyector / Pantalla	\$ 23.928,13 (horas extras)	-
Definición de especificaciones operativas	oct-21	oct-21	Responsable proyecto nuevo producto / Gerente Comercial / Gerente Administración / Gerente Finanzas	Comercial / Administración / Finanzas	Notebook / Proyector / Pantalla	\$38.593,75 (horas extra)	-
Desarrollo de propuesta evaluativa	oct-21	nov-21	Responsable proyecto nuevo producto	Comercial	Notebook / Proyector / Pantalla	\$ 4.631,25 (horas extra)	Universidad Siglo 21
Adecuación de objetivos y plazos	nov-21	dic-21	Gerente Comercial / Responsable proyecto nuevo producto / Gerente de marketing	Comercial / Marketing	Notebook / Proyector / Pantalla	\$ 22.847,50 (horas extra)	Universidad Siglo 21
Formalización de alianza con Universidad Siglo 21	ene-22	ene-22	Director comercial / Responsable relaciones institucionales	Comercial / Relaciones institucionales	Notebook / Proyector / Pantalla	\$11.115,00 (horas extra)	Universidad Siglo 21
Primera asignación de recursos socio Siglo 21	feb-22	feb-22	Gerente de finanzas / Responsable relaciones institucionales / Gerente de marketing	Finanzas / Relaciones institucionales / Marketing	Notebook	5 Notebooks: \$323.295,00 10 Cupos \$1.500.000 1 Proyector \$74.899,00	Universidad Siglo 21
Adaptación de tecnologías en Naranja para el nuevo producto	feb-22	abr-22	Subgerente de productos y nuevos mercados / Gerente de sistemas	Comercial / Sistemas	Servidores Terminales de prueba	\$700.000,00	Consultoría de tecnología e informática - 140 hs
Capacitación de recursos humanos internos en el nuevo producto	feb-22	may-22	Gerente Comercial / Responsable proyecto nuevo producto / Gerente de RRHH / Gerente de Marketing	Comercial / RRHH / Marketing	Sala de capacitación / Proyector / laboratorio informático	\$ 50.000,00	Consultoría de tecnología - 10 hs
Test y comprobaciones de adaptaciones tecnológicas	abr-22	may-22	Subgerente de productos y nuevos mercados / Gerente de sistemas	Comercial / Sistemas	Notebook / Proyector / Pantalla	\$300.000,00	Consultoría de tecnología e informática - 60 hs
Diseño de imagen para nuevo producto	abr-22	may-22	Subgerente de productos y nuevos mercados / Gerente de marketing	Comercial / Marketing	Notebook	\$400.000,00	Consultoría de diseño e imagen - 80hs

Cuadro 2. Plan de Acción. Fuente: elaboración propia

Plan de acción. Naranja. Créditos para Emprendimientos Innovadores							
Acciones	Recursos						
	Tiempo		Humanos		Físicos	Económicos	Terceros
	Desde	Hasta	Responsable	Área			
Contratación de servicios publicitarios con canales nacionales	jun-22	ago-22	Gerente de marketing / Responsable nuevo producto	Marketing	Notebook	60 días de publicidad: \$64.800.000,00	Canales nacionales
Contratación de servicios publicitarios con radio	jun-22	ago-22	Gerente de marketing / Responsable nuevo producto	Marketing	Notebook	90 días de publicidad: \$1.800.000,00	Radios nacionales
Contratación con Redes sociales <i>leads</i> y alcance	jun-22	ago-22	Gerente de marketing / Responsable nuevo producto	Marketing	Notebook	\$2.250.000,00 (ANEXO III)	Proveedores Redes sociales representantes nacionales
Contratación de <i>Influencers</i> para lanzamiento de producto	jun-22	ago-22	Gerente de marketing / Responsable nuevo producto	Marketing	Notebook	4 <i>Influencers</i> . 90 días de intervención: \$9.600.000,00	<i>Influencers</i>
Análisis de impacto lanzamiento nuevo producto	sep-22	oct-22	Director comercial / Gerente comercial / Gerente de marketing / Responsable nuevo producto	Dirección / Comercial / Marketing	Notebook / Proyector / Pantalla	\$ 38.285,00 (horas extra)	-
Balance bimestral equipos de trabajo Naranja-Siglo 21	nov-22	dic-22	Gerente de marketing / Responsable nuevo producto	Comercial / Marketing	Notebook / Proyector / Pantalla	\$ 25.008,75 (horas extra)	Universidad Siglo 21
Balance primer testeo de mercado nuevo producto	dic-22	dic-22	Director comercial / Gerente comercial / Gerente de marketing / Responsable nuevo producto	Dirección / Comercial / Marketing	Notebook / Proyector / Pantalla	\$ 42.298,75 (horas extra)	-
Reunión con autoridades Siglo 21 y replanteo de objetivos	ene-23	ene-23	Gerente comercial / Gerente de marketing / Responsable nuevo producto	Comercial / Marketing	Notebook / Proyector / Pantalla	\$23.928,13 (horas extra)	Universidad Siglo 21
Asignación anual de recursos Siglo 21	feb-23	feb-23	Gerente comercial / Gerente de marketing / Gerente de finanzas	Comercial / Marketing / Finanzas	Notebook	10 Cupos anuales: \$1.500.000,00	Universidad Siglo 21

Cuadro 3. Plan de acción. Fuente: elaboración propia

Plan de acción. Naranja. Créditos para Emprendimientos Innovadores							
Acciones	Recursos						
	Tiempo		Humanos		Físicos	Económicos	Terceros
	Desde	Hasta	Responsable	Área			
Balance trimestral equipos de trabajo Naranja-Siglo 21	mar-23	mar-23	Gerente comercial / Gerente de marketing	Comercial / Marketing	Notebook / Proyector / Pantalla	\$ 23.773,75 (horas extra)	Universidad Siglo 21
Balance trimestral equipos de trabajo Naranja-Siglo 21	jun-23	jun-23	Gerente comercial / Gerente de marketing	Comercial / Marketing	Notebook / Proyector / Pantalla	\$ 23.773,75 (horas extra)	Universidad Siglo 21
Balance semestral de producto. Naranja.	jun-23	jul-23	Director comercial / Gerente comercial / Gerente de marketing / Responsable nuevo producto	Dirección / Comercial / Marketing	Notebook / Proyector / Pantalla	\$ 57.427,50 (horas extra)	-
Balance trimestral equipos de trabajo Naranja-Siglo 21	sep-23	sep-23	Gerente comercial / Gerente de marketing	Comercial / Marketing	Notebook / Proyector / Pantalla	\$ 23.773,75 (horas extra)	Universidad Siglo 21
Balance trimestral equipos de trabajo Naranja-Siglo 21	dic-23	dic-23	Gerente comercial / Gerente de marketing	Comercial / Marketing	Notebook / Proyector / Pantalla	\$ 23.773,75 (horas extra)	Universidad Siglo 21
Balance semestral de producto. Naranja.	dic-23	dic-23	Director comercial / Gerente comercial / Gerente de marketing / Responsable nuevo producto	Dirección / Comercial / Marketing	Notebook / Proyector / Pantalla	\$ 57.427,50 (horas extra)	-
Análisis de prospectos futuros. Evaluación de indicadores.	dic-23	dic-23	Director comercial / Gerente comercial / Gerente de marketing / Responsable nuevo producto	Dirección / Comercial / Marketing	Notebook / Proyector / Pantalla	\$ 46.312,50 (horas extra)	Universidad Siglo 21
Análisis de necesidades de refuerzo de marketing	dic-23	dic-23	Gerente comercial / Gerente de marketing	Comercial / Marketing	Notebook / Proyector / Pantalla	\$ 20.068,75 (horas extra)	-
Análisis de evolución de cartera de clientes jóvenes.	dic-23	dic-23	Director comercial / Gerente comercial / Gerente de marketing / Responsable nuevo producto	Dirección / Comercial / Marketing	Notebook / Proyector / Pantalla	\$ 53.722,50 (horas extra)	-

Cuadro 4. Plan de acción. Fuente: elaboración propia.

De las evaluaciones que surjan a fines de 2023 es que se decidirá si se repiten las acciones en el 2024; de acuerdo con el objetivo general planteado; según el cual; Naranja debería haber subido su *share* de mercado en 2 puntos porcentuales. De dicha captación; aproximadamente la mitad deberían ser jóvenes de entre 20 y 35 años.

Resumen presupuestario

Atendiendo a los datos consignados en Anexos; se presenta el siguiente presupuesto.

Presupuesto				
Descripción	Valor unitario	Cantidad	Total	Nota
Asignación económica Siglo 21	150.000,00	10 cupos x 3 años	4.500.000,00	ANEXO II
Donación de Recursos Siglo 21	64.659,00	5 Notebooks + 1 Proyector	398.194,00	ANEXO II
Horas de consultoría	5.000,00	330 hs.	1.650.000,00	ANEXO III
Giro de spot en Radio	600.000,00	3 meses	1.800.000,00	
TV Nacional	8.000,00 x seg	15 seg x spot x 3 canales x 3 spots diarios x 30 días	64.800.000,00	
<i>Influencers</i>	150.000,00	16 intervenciones x 4 <i>influencers</i>	9.600.000,00	
<i>Leads</i>	40,00	100.000	4.000.000,00	
Alcance	50,00 cada mil personas	9.000.000	2.250.000,00	
Horas extra por desvío laboral	Según escala	Por acción	946.319,00	
TOTAL			89.944.513,00	

Cuadro 5. Resumen presupuestario. Fuente: elaboración propia.

Flujo de Fondos

Se procede a continuación con la elaboración del flujo de fondos proyectado. Todos los supuestos abordados para su cálculo estarán contenidos en el ANEXO V; como así también sus cálculos auxiliares y justificaciones.

Se adopta como modelo la información dispuesta en los estados financieros de Naranja con última fecha de actualización a septiembre 2020.

Flujo de Fondos Proyectado - Naranja S.A.	1,46 dic-21	1,393 dic-22	1,31 dic-23	1,235 dic-24
Ingresos por servicios	26.901.432	37.473.695	49.090.541	60.626.818
Egresos por servicios	-3.627.590	-5.053.233	-6.619.735	-8.175.373
Ingresos netos por servicios	23.273.842	32.420.463	42.470.806	52.451.445
Ingresos por financiación	28.421.557	39.591.229	51.864.510	64.052.670
Egresos por financiación	-7.182.698	-10.005.498	-13.107.202	-16.187.395
Ingresos netos por financiación	21.238.859	29.585.731	38.757.308	47.865.275
Resultado neto por inversiones transitorias	4.069.623	5.668.985	7.426.371	9.171.568
Ingresos por Estrategia		197.238	258.382	319.102
Total ingresos operativos	48.582.325	67.872.417	88.912.867	109.807.391
Cargos por incobrabilidad netos de recupero	-6.721.383	-9.362.886	-12.265.380	-15.147.745
Ingresos operativos netos de cargo por incobrabilidad	41.860.943	58.509.532	76.647.486	94.659.646
Gastos de Personal	-9.444.411	-13.156.065	-17.234.445	-21.284.539
Impuestos y tasas	-6.746.068	-9.397.273	-12.310.428	-15.203.378
Gastos de Publicidad	-1.213.883	-1.690.939	-2.215.130	-2.735.686
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	-2.316.613	-3.227.042	-4.227.425	-5.220.870
Otros egresos operativos	-9.110.174	-12.690.473	-16.624.519	-20.531.281
Egresos por Estrategia	-346	-114.107	-2.429	-2.999
Total Egresos Operativos	-28.831.495	-40.275.899	-52.614.375	-64.978.753
Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades	13.029.448	18.233.633	24.033.111	29.680.892
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	-25.605	-35.667	-46.724	-57.704
Resultado del efecto por cambios en el poder adquisitivo de la moneda	-5.738.248	-7.993.379	-10.471.327	-12.932.088
Resultado antes del impuesto a las ganancias	7.265.596	10.204.587	13.515.061	16.691.100
Impuesto a las ganancias	-2.526.375	-3.548.313	-4.699.423	-5.803.788
Resultado neto del período	4.739.221	6.656.273	8.815.637	10.887.312

Retorno de la inversión propuesta

$$ROI = \frac{\text{Beneficios esperados} - \text{gastos}}{\text{gastos}} \times 100$$

$$ROI = \frac{774.722 - 119.881}{119.881} \times 100 \cong 546\%$$

Diagrama de Gantt

Tareas	Cronograma de tareas																										
	Periodo		2021					2022										2023									
	Desde	Hasta	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	J	J	S	D	
Reunión formal Naranja - Universidad Siglo 21	ago-21	ago-21	█																								
Evaluación de objetivos	ago-21	sep-21	█																								
Análisis de requerimientos	sep-21	oct-21		█	█																						
Asignación de responsables y roles. Alianza	sep-21	oct-21		█	█																						
Definición de especificaciones operativas	oct-21	oct-21			█																						
Desarrollo de propuesta evaluativa	oct-21	nov-21			█	█																					
Adecuación de objetivos y plazos	nov-21	dic-21				█	█																				
Formalización de alianza con Universidad Siglo 21	ene-22	ene-22						█																			
Primer asignación de recursos socio Siglo 21	feb-22	feb-22							█																		
Adaptación de tecnologías en Naranja para el nuevo producto	feb-22	abr-22							█	█																	
Capacitación de recursos humanos internos en el nuevo producto	feb-22	may-22							█	█	█																
Test y comprobaciones de adaptaciones tecnológicas	abr-22	may-22									█	█															
Diseño de imagen para nuevo producto	abr-22	may-22									█	█															
Contratación de servicios publicitarios con canales nacionales	jun-22	ago-22										█	█	█													
Contratación de servicios publicitarios con radio	jun-22	ago-22										█	█	█													
Contratación con Redes sociales <i>leads</i> y alcance	jun-22	ago-22										█	█	█													
Contratación de <i>Influencers</i> para lanzamiento de producto	jun-22	ago-22										█	█	█													
Análisis de impacto lanzamiento nuevo producto	sep-22	oct-22													█	█											
Balance bimestral equipos de trabajo Naranja-Siglo 21	nov-22	dic-22															█	█									
Balance primer testeo de mercado nuevo producto	dic-22	dic-22																█									
Reunión con autoridades Siglo 21 y replanteo de objetivos	ene-23	ene-23																	█								
Asignación anual de recursos Siglo 21	feb-23	feb-23																		█							
Balance trimestral equipos de trabajo Naranja-Siglo 21	mar-23	mar-23																			█						
Balance trimestral equipos de trabajo Naranja-Siglo 21	jun-23	jun-23																				█					
Balance semestral de producto. Naranja.	jun-23	jul-23																					█				
Balance trimestral equipos de trabajo Naranja-Siglo 21	sep-23	sep-23																						█			
Balance trimestral equipos de trabajo Naranja-Siglo 21	dic-23	dic-23																							█		
Balance semestral de producto. Naranja.	dic-23	dic-23																								█	
Análisis de prospectos futuros. Evaluación de indicadores.	dic-23	dic-23																								█	
Análisis de necesidades de refuerzo de marketing	dic-23	dic-23																								█	
Análisis de evolución de cartera de clientes jóvenes.	dic-23	dic-23																								█	

Figura 2. Diagrama de Gantt. Fuente: elaboración propia.

Conclusión

Como se manifestara en el presente trabajo; la masa crítica de clientes, en volumen, que posee la empresa Naranja está compuesta por personas cuya edad va desde los 35 a 50 años. Esto plantea un inconveniente y es la falta de participación, en su cúmulo de asociados, de personas menores de esa edad, de entre 25 y 35 años cuyo comportamiento como consumidores plantea desafíos para todas las empresas en la actualidad.

Actualmente, Naranja está apostando a un proceso de transformación para ser, en un futuro cercano una fintech total con la estructura y servicios que este tipo de compañías proponen y ofrecen. La discordancia se pone de manifiesto al ofrecer este tipo de servicios cuando su cartera de clientes no cuenta con aquellos que podrían utilizarlos. Por esto es que se pone de relieve que una de las fallas de Naranja es no poseer clientes jóvenes. Con una cuota de mercado en franco crecimiento desde hace varios años; el de los jóvenes constituye un mercado que puede ser objetivo mediante la implementación de las estrategias adecuadas.

La manera de convocar este tipo de clientes no se ajusta a los preceptos tradicionales de estrategia comercial y marketing; dado que los canales de abordaje, las estructuras de incentivo, las motivaciones, etc. para los *centennials* son diferentes, sus gustos y comportamientos y hasta su manera de ver la vida son diferentes a las generaciones pasadas. Por lo tanto, se deben encontrar elementos diferenciadores que hagan visible a Naranja para que la implementación de sus nuevos productos y servicios tecnológicos comiencen a producir rendimientos positivos.

Por lo expresado anteriormente, se propone lanzar un producto que sirva para acercar nuevos clientes potenciales y con valor agregado. Consiste en el incentivo financiero a jóvenes empresarios y emprendedores, con nuevas ideas y creatividad con potencial expansivo. Se espera que este movimiento de emprendedores talentosos genere expectativa en el ambiente joven e innovador, e inspire a que nuevos jóvenes clientes se acerquen a Naranja a consumir sus productos, dando un nuevo carácter y energía a la compañía, proporcionando también nuevas oportunidades sinérgicas a la misma a partir de la posibilidad de integrarse con algunas de estas nacientes empresas.

Desde el punto de vista estratégico, a decir de Ansoff la propuesta consiste en una estrategia de crecimiento intensivo, por la creación de un nuevo producto en el mercado actual. Kotler también la califica a la estrategia de producto como estrategia de cuarto nivel. Sin embargo las posibilidades que ofrece la alianza estratégica con la Universidad Siglo 21 también habla de una

estrategia híbrida, por la combinación de las mismas. Las ventajas que entrega esta alianza son de costos, de conocimiento, de apoyo y respaldo a Naranja y a los solicitantes y de lazos con el entorno.

Se concluye, como se muestra en el apartado de retorno de la inversión; que Naranja es una empresa que está más que capacitada para llevar adelante la estrategia planteada y planificada; pudiendo, además, indirectamente pero en acompañamiento de su visión y misión, permitir la concreción de nuevas y mejores empresas, la generación de empleo y ser un vehículo para todos aquellos aspectos positivos que éstas nuevas empresas pueden brindar a la sociedad.

Recomendaciones profesionales

Se recomienda continuar con el fortalecimiento del área de marketing y que se reseña como de reciente creación. Dentro de ese fortalecimiento debería tener especial atención el acercamiento de las nuevas generaciones y las estrategias que sigan la consolidación de Naranja en una empresa digital o *fintech*, pero con el desafío de que esto no sea percibido por el cliente, ya existente o potencial, como un alejamiento de este o como un enfriamiento de los lazos que supo construir con sus asociados y su entorno social. A pesar de que el mensaje de estas transformaciones es el de cambiar para proporcionar más facilidades a sus clientes; una buena parte de ellos, por cuestiones generacionales; ven estos cambios como una complejización de la operatoria, la comunicación y el beneficio percibido. Es decir, si el cliente no percibe un beneficio real, no se puede afirmar que dicho beneficio realmente existe.

Bibliografía

Libros

- Allen, D. (1994). *Desarrollo con éxito de nuevos productos. El proceso de nuevos productos orientados al mercado*. Barcelona: Ediciones Folio.
- Drucker, P. F. (2001). *La Gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas* (7ª ed.). Buenos Aires: Editorial El Ateneo.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica* (8ª ed.). México DF: McGraw-Hill.
- Kotler, P. (1988). *Marketing Management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14a ed.). Mexico DF: Pearson education.
- Munuera Alemán, J. L., & Rodríguez Escudero, A. I. (2012). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección* (2ª ed.). Madrid: Esic editorial.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (5ª ed.). Madrid: Esic editorial.

Papers. Informes Técnicos.

- Mintzberg, H. (s.f). *Las 5 P's de la estrategia*. Recuperado de <https://andrader0.tripod.com/docs/paradigmas/las5ps.pdf>
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review. Recuperado de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf
- Chomczyk, A. (2019). *Desafíos legales de las identidades digitales en la industria fintech*. Universidad de San Andrés. Departamento de Derecho. Centro de Estudios de Tecnología y Sociedad. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10908/15798>
- Salvia, A., Vera, J. y Donza, E. (2020). *Pobreza Más Pobreza: Deterioro De Las Condiciones De Subsistencia Económica En Tiempos De Pandemia*. Pontificia Universidad Católica Argentina. Observatorio de la Deuda Social Argentina. Recuperado de <http://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Observatorio%20Deuda%20Social/Documentos/2020/2020-OBSERVATORIO-INFORME-SIMULACION-POBREZA-MAS-POBREZA.pdf>

- Riquelme Leiva, M. (2015). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Santiago, Chile. Recuperado de <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- INDEC (2021). *Informes técnicos / Vol. 5, n° 74*. Encuesta nacional de centros de compras. Febrero 2021. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/com_04_213864774C1B.pdf
- INDEC (2021). *Informes técnicos / Vol. 5, n° 62*. *Indicadores de coyuntura de la actividad de la construcción*. Febrero 2021. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/isac_04_21D2BD0ED2C4.pdf
- INDEC (2020). *Informes técnicos / Vol. 5, n° 32*. *Encuesta de comercios de electrodomésticos y artículos para el hogar. 4to Trimestre 2020*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/electro_02_21D4510F3D4B.pdf
- INDEC (2020). *Informes técnicos / Vol. 5, n° 59*. *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. 2do semestre 2020*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_2082FA92E916.pdf
- INDEC (2020). *Informes técnicos / Vol. 5, n° 52*. *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). 4to Trimestre 2020*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim20126C4AD8D8.pdf
- INDEC (2021). *Informes técnicos / Vol. 5, n° 106*. *Índice de precios al consumidor. Mayo 2021*. Recuperado de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_06_213FF773CF9F.pdf
- BCRA (2021). *Informe Monetario Mensual. Enero 2021*. Recuperado de <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/Bol0121.pdf>
- BCRA (2021). *Resultado del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) Marzo 2021*. Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210331%20Resultados%20web.pdf>
- Macome, V.; Gonzalez, N. (2020). *El auge de las empresas fintech en Argentina*. Recuperado de <https://abogados.com.ar/el-auge-de-las-empresas-fintech-en-argentina/26808>
- Ruiz Ballester, J. (2020). *Fintech: Comentarios a la nueva normativa del BCRA sobre “Proveedores No Financiero de Crédito”*. Recuperado de

https://abogados.com.ar/fintech-comentarios-a-la-nueva-normativa-del-bcra-sobre-proveedores-no-financiero-de-credito/27171#_ftn3

Florito, J. (CIPPEC, s.f.) *La Argentina es el país con mayor desempleo juvenil de la región.*

Recuperado de <https://www.cippec.org/textual/la-argentina-es-el-pais-con-mayor-desempleo-juvenil-de-la-region/>

Cialdella, D. (s.f.) *El potencial de los emprendedores ante una crisis.* Recuperado de

<https://www.comafi.com.ar/412-El-potencial-de-los-Emprendedores-ante-una-Crisis.note.aspx>

Méndez García, I. (2021) *Ventajas de emprender en medio de una crisis.* Recuperado de

<https://www.emprendedores.es/gestion/ventajas-emprender-crisis/>

Entes oficiales. Comunicaciones. Divulgación

ONU (2015). *17 Objetivos de Desarrollo Sustentable.* Recuperado de

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

John Hopkins University (2021). *Tracking. Cases and Deaths by Country.* Recuperado de

<https://coronavirus.jhu.edu/map.html>

John Hopkins University (2021). *Maps & Trends. Mortality Analyses.* Recuperado de

<https://coronavirus.jhu.edu/data/mortality>

INDEC (2021). Comercio. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-1>

INDEC (2021). Pobreza. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-46>

INDEC (2021). Canasta básica. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-43>

Gobierno Nacional. (2021). *Se extiende Ahora 12 para seguir fomentando el consumo y la*

producción nacional. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-extiende-ahora-12-para-seguir-fomentando-el-consumo-y-la-produccion-nacional>

Gobierno Nacional. (2021). *Ley de Economía del Conocimiento: se establecen las actividades*

promovidas. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/noticias/ley-de-economia-del-conocimiento-se-establecen-las-actividades-promovidas>

Artículos periodísticos

- Smink, V. (2020). *Coronavirus en Argentina: los efectos que está teniendo la cuarentena más larga del mundo sobre los argentinos*. BBC. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-53857858>
- Cassese, N.; Arambillet, D. (2020). *Mito o realidad. ¿La Argentina tuvo la cuarentena más estricta del mundo?* Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/sociedad/mito-realidad-la-argentina-tuvo-cuarentena-mas-nid2519717/>
- Brown, W. (2021). *Trepó la imagen negativa de Alberto, ¿a cuánto quedó de Cristina y Macri?* Recuperado de <https://www.cronista.com/economia-politica/inflacion-y-crisis-la-imagen-negativa-de-alberto-tan-alta-como-las-de-cristina-y-macri/>
- Devincenzi, A. (2021). *La venta de electrodomésticos y electro vive un 'veranito' y creció 20% en lo que va del año*. Recuperado de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/la-venta-de-electrodomesticos-vive-un-veranito-en-lo-que-va-de-2021-crecio-un-20/>
- Lanzafame, S. (2020). *La pandemia puso a la tecnología en la mira de las pymes*. Recuperado de <https://www.cronista.com/pyme/negocios-pyme/La-pandemia-puso-a-la-tecnologia-en-la-mira-de-las-pymes-20200901-0002.html>
- Dergarabedian, C. (2021). *Estas 5 tecnológicas trazan esta hoja de ruta para la Argentina en 2021*. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/tecnologia/332982-tecnologias-2021-empresas-anticipan-hoja-de-ruta-para-argentina>
- D'Andrea, G.; Zemborain, M. (2020). *Abrazar la tecnología para humanizar los negocios*. Recuperado de <https://www.infobae.com/opinion/2020/12/17/abrazar-la-tecnologia-para-humanizar-los-negocios/>
- Catalano, S. (2019). *Tres empresas argentinas en la élite de la tecnología: por qué las eligió el MIT*. Recuperado de <https://www.infobae.com/economia/finanzas-y-negocios/2019/01/23/tres-empresas-argentinas-en-la-elite-de-la-tecnologia-por-que-se-destacan-en-el-mundo/>
- Rambaud, M. (2019). *Solo el 4% de las grandes empresas argentinas usa energía renovable*. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/comunidad/solo-4-grandes-empresas-argentinas-usa-energia-nid2300261/>

López Calvo, L. (2020). *Uno por uno, cuáles son los beneficios de la ley de Economía del Conocimiento*. Recuperado de <https://www.cronista.com/economia-politica/Uno-por-uno-cuales-son-los-beneficios-de-la-ley-de-Economia-del-Conocimiento-20201221-0044.html>

González Kunz, M. (2021). *Ley de la Economía del Conocimiento: ya se aprobó, empecemos a usarla*. Recuperado de <https://www.infobae.com/opinion/2021/01/03/ley-de-la-economia-del-conocimiento-ya-se-aprobo-empecemos-a-usarla/>

El Cronista. (2021). *¿Cuál es el factor que convierte a la Argentina en uno de los mejores países para emprender?*. Recuperado de <https://www.cronista.com/apertura-negocio/emprendedores/cual-es-el-factor-que-convierte-a-la-argentina-en-uno-de-los-mejores-paises-para-emprender/>

ANEXO I. Sobre elegibilidad de emprendimientos. Parte y forma.

De acuerdo con la política de elegibilidad de los emprendimientos; son considerados aptos.

- Aquellos que son llevados adelante por jóvenes empresarios y emprendedores de entre 20 y 35 años (no excluyente).
- Las empresas que solicitan los fondos deben tener una antigüedad no menor a los dos años y deben mostrar un flujo constante de fondos que demuestre la solvencia necesaria para cubrir las obligaciones contraídas en caso de ser aprobadas.
- Deben respaldar la solicitud de fondos con bienes registrables en un 120% del valor solicitado.
- Los fondos máximos a otorgar no pueden superar los 5 millones de pesos a valor corriente.
- Las empresas deben ser del rubro tecnológico aceptándose como tal las dedicadas a las que se encuentran como promovidas dentro de la ley 27506.
- Si se tratare de empresas relacionadas con alguno de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU; serán elegibles las que tengan identificación con los objetivos:
 - o 02 - Hambre cero
 - o 03 – Salud y bienestar
 - o 04 – educación de calidad
 - o 06 – agua limpia y sanidad
 - o 07 – energía asequible y no contaminante
 - o 11 – ciudades y comunidades sustentables
 - o 12 – producción y consumo responsable
 - o 13 – acción por el clima

ANEXO II. Sobre forma de convenio. Interacción de las partes. Recursos a disposición.

La alianza estratégica entre el Centro de Emprendimiento e Innovación de la Universidad Siglo 21 y Naranja está planificado para llevarse a cabo durante 3 años; excepto que los planes comerciales de Naranja sean cancelados por Naranja con anticipación a dicho plazo.

Las evaluaciones por parte de Siglo 21 de los emprendimientos se adecuarán a los requerimientos de Naranja a nivel financiero; quien tiene la última palabra para la autorización.

Las evaluaciones son realizadas en el marco de idoneidad académica de la institución, pero despoja a la misma de toda responsabilidad respecto del desempeño de los emprendedores respecto de sus obligaciones financieras.

Siglo 21 ofrecerá planes de apoyo académico flexibles no mayores a 6 meses a los emprendedores en los puntos que sean necesarios dentro del ámbito de mercado, marketing, finanzas y operaciones o aquellos que presenten una oportunidad para sus estudiantes de cualquier de sus carreras para sumar experiencia con la asistencia de los docentes. Siglo 21 se responsabiliza de estas actividades.

Se mantendrán reuniones periódicas con los responsables y representantes de Naranja para dar información sobre la marcha de la recepción y evaluación de emprendimientos y emprendedores. Todos estos proyectos son del ámbito de Naranja y no pueden divulgarse, compartirse o reproducir. Las entidades firman los documentos pertinentes para la salvaguarda de esta situación.

Naranja se compromete a la donación de 5 notebooks aptas para el trabajo exclusivo del convenio que lo une con Siglo 21 a ser utilizadas como disponga dicha institución.

Además, Naranja donará el equivalente a 10 cupos académicos completos, considerando cursado y matrículas anuales, por 3 años; a entregar anualmente. Estos fondos deberán destinarse exclusivamente al programa que motiva el convenio con Naranja con la finalidad de cubrir exclusividad docente; pago de becarios o adquisición de equipamiento e insumos necesarios para la tarea.

Se deja constancia que actualmente una matrícula con cursado incluido, completo, anual en Universidad Siglo 21 para la carrera de Licenciado en Administración ronda los 150.000 pesos

← → ↻ cetrogar.com.ar/tecnologia/informatica/tablets-y-notebooks.html

Bancos AFIP VISA Jur. Vencimientos Arba | INTIMACION...

CETROGAR Estoy buscando...

MÁS PRODUCTOS Televisores Notebooks y Tablets Celular

Inicio / Tecnología / Informática / Tablets y Notebooks

Tablets y Notebooks

1 resultados para Tablets y Notebooks

ENVÍO A DOMICILIO



Notebook Lenovo IP1-14IGL05
N5030 4GB-256GBS

\$70.199 **8% OFF**
\$64.659


Mi Musimundo - Mi mundo | Mu x +

← → ↻ [musimundo.com/mi-musimundo/search?text=proyector&ftAggs={brand\[EPSON\]}](http://musimundo.com/mi-musimundo/search?text=proyector&ftAggs={brand[EPSON]})

M! MUSIMUNDO Encontrá lo que buscás

PROYECTOR (1)

6 CUOTAS SIN INTERÉS



EPSON

PROYECTOR EPSON E20

CODE140033

Precio Online: **\$ 74.899,00**

ANEXO III. Entrevista con el Lic. Juan Manuel Almeida. Gerente Nacional de Marketing de CETROGAR S.A.

Entrevistado: Lic. Juan Manuel Almeida (JMA)

Entrevistador: alumno Mauricio Alejandro Zambón (MZ)

Marco: campaña publicitaria para lanzamiento de nuevos productos, empresas nacionales

Fecha: 08/06/2021

Introducción

Luego de un breve comentario sobre la fundamentación del reporte de caso y el trabajo final de grado, su modalidad y la empresa elegida; se dio paso a explicar al entrevistado, en líneas generales, sobre la estrategia seleccionada y su razón. A continuación; el entrevistado dio su parecer sobre una serie de factores que tiene una campaña publicitaria y deben considerarse; así como también información precisa sobre presupuesto.

Entrevista

MZ: Muchas gracias por recibirme Juan Manuel

JMA: No hay por qué Mauricio

MZ: ¿qué factores se deben tener en cuenta, preponderantemente; a la hora de diseñar y presupuestar una campaña publicitaria de alcance nacional?

JMA: los factores son muy variados y pasan por muchos elementos y componentes. Pero principalmente hay que arrancar por el tipo de producto. Por ejemplo, dentro de producto un factor a tener en cuenta es su vida útil. Si es un producto que muere o no, a quien va dirigido, cuáles son los canales objetivos, el rango etario. Te podría decir muchos factores; el combo final de esa combinación de factores resulta la campaña y es un todo complejo.

MZ: ¿para el tipo de producto que yo quiero proponer y que tiene que ver con la influencia y el contagio a clientes jóvenes, *centennials*, con otros intereses y con talento; hay que recurrir a canales menos convencionales?

JMA: es un mix; porque sos una empresa nacional con presencia y no podés dissociarte de eso. De todas formas, hoy ya está instalada, independiente del producto o el cliente, la canalización vía *influencers*, redes sociales, *leads*, etc. Las métricas de alcance no pueden soslayar esos canales que hasta hace un tiempo eran “alternativos”. Hoy ya no es así, es un todo.

MZ: ¿cómo se abarca; o desde qué lugar se construye un presupuesto publicitario?

JMA: como te digo, es un todo, no se presupuesta por separado. Se hace una campaña que combina una serie de objetivos de acuerdo al producto, al cliente potencial, al contexto, a cuantos se pretende alcanzar. Si vos tenés un producto que lo consume gente joven; bueno que consume de televisión (poco), qué *streamings*, qué redes, como es el producto, como se comunica, etc. desde ahí se arma una combinación herramientas que se deben traducir en un mensaje.

En líneas generales te puedo decir que para publicitar en TV del interior son alrededor de \$3.000 pesos el segundo y tenés alrededor de 18 canales. En el AMBA el valor sube, es de \$8.000 el segundo y tenes 3 canales. Donde es más económico es en noticieros. El segundo está alrededor de \$1.000 pesos, pero vamos otra vez ahí sobre el público objetivo.

Un spot publicitario tiene una duración promedio de alrededor de 15 segundos.

Por otra parte, tenés los PNT; esos están en alrededor de los \$250.000 la unidad. La publicidad no tradicional es un elemento que se usa muchísimo.

Publicitar en radio está alrededor de \$600.000 mensuales para una empresa nacional.

Un *influencer*, por cada acción, sale aproximadamente \$150.000 pesos. Depende también de cantidad de seguidores, tipo de seguidores, visibilidad. Pero promedio, es eso.

A nivel digital; un *lead* sale \$40. Tenés que pensar en no menos de cien mil *leads*. En alcance tenés un costo de \$50 cada mil personas. La frecuencia que yo recomendaría sería de 5 veces; para no menos de 9 millones de personas. El *click* de Google está alrededor de 10 pesos.

Es Naranja, así que asumo que tiene su propia agencia; por lo que no lo consideraría como gasto a presupuestar.

Normalmente Naranja, cuando lanza una campaña trabaja con mucha presencia al principio y luego va aminorando el ritmo.

MZ: en cuanto a horas de consultoría. ¿Qué presupuesto se maneja?

JMA: depende, si se trata de I+D; diseño, publicidad. Pero en general unos 5 mil pesos.

MZ: licenciado. Muchas gracias por haber tenido la atención de recibirme para contestar estas preguntas a pesar del poco tiempo con el que cuenta.

JMA: no, de nada. Éxitos.

Entrevistado: Lic. Juan Manuel Almeida

Perfil de LinkedIn: Almeida, J. M. (Resistencia, Chaco). Inicio [<https://www.linkedin.com/home>]. LinkedIn Recuperado el 04 de julio de 2021, de <https://www.linkedin.com/in/juan-manuel-almeida-03054410/>

Entrevistador: Mauricio Zambón

Zambón, M. A. (Resistencia, Chaco). Inicio [<https://www.linkedin.com/home>]. LinkedIn Recuperado el 04 de julio de 2021, de <https://www.linkedin.com/in/mauricio-zambon/>

ANEXO IV. Consideraciones sobre costo laboral en actividades que requieren horas extras

En el presente anexo se establece un marco de costo laboral prototipo según ponderaciones actuales. Se consideran aquellas actividades que consisten normalmente en reuniones, análisis y balance, su presencia en costos totales incluidos en presupuesto y la injerencia de estas en la estrategia global.

Para ello se considera:

Puesto	Sueldo Neto	Sueldo Bruto	Horas	Hora extra unitaria
			mensuales	(doble costo)
			160,00	2,00
Director	380.000,00	469.300,00	2.933,13	5.866,25
Gerente	260.000,00	321.100,00	2.006,88	4.013,75
Subgerente	200.000,00	247.000,00	1.543,75	3.087,50
Responsable	100.000,00	123.500,00	771,88	1.543,75
Colaborador	60.000,00	74.100,00	463,13	926,25

Tabla 2. Horas extras. Fuente: elaboración propia.

Nota aclaratoria 1: al final del plan de acción considerado para el año 2023 se realiza un balance de la aplicación y rendimiento de la estrategia. De este balance surge la decisión de continuar con dicha estrategia durante el 2024. A los fines de completar el cuadro presupuesto; este costo laboral extra es considerado e incluido como si el mismo siguiera erogándose durante el año 2024 y la estrategia se completara por el período estipulado.

Nota aclaratoria 2: según el relevamiento de expectativas de mercado citado en el presente trabajo; la inflación proyectada para los años 2021, 2022 y 2023 era del 46%; 39,3% y 31% respectivamente. Para el año 2024 se utilizará un promedio ponderado según la tendencia a la baja de dicho fenómeno. Estas inflaciones proyectadas se utilizarán para adecuar las erogaciones señaladas en los planes de acción con referencia al costo laboral.

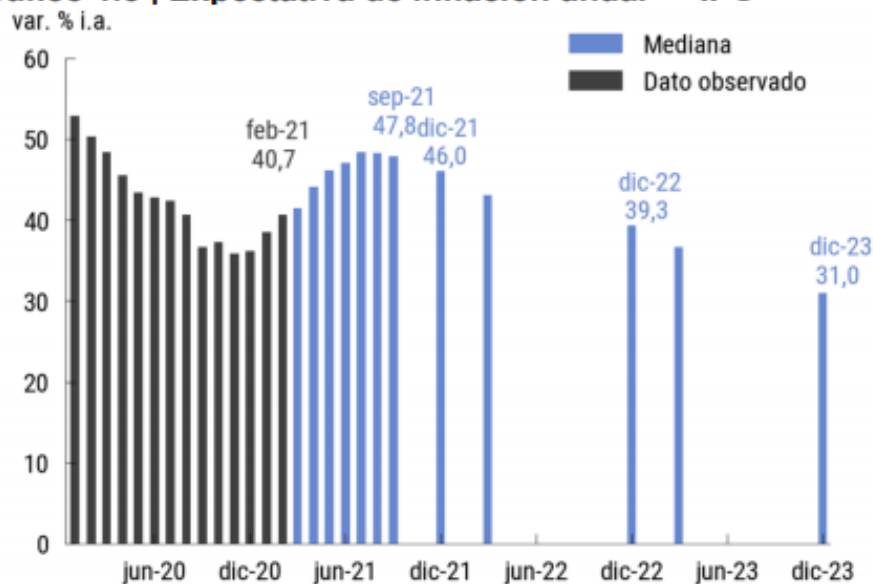
ANEXO V. Supuestos inferidos para la confección del Flujo de Fondos. Generalidades.

- El dato proveído por estados financieros considera 3 trimestres condensados del 2020. Es decir desde enero a septiembre. Por lo que para los cálculos posteriores se anualiza a 4 trimestres dicha información manteniendo la proporcionalidad de la misma.

Flujo de Fondos Proyectado - Naranja S.A.

	sep-20	dic-20
Ingresos por servicios	13.819.229	18.425.639
Egresos por servicios	-1.863.488	-2.484.651
Ingresos netos por servicios	11.955.741	15.940.988
Ingresos por financiación	14.600.115	19.466.820
Egresos por financiación	-3.689.742	-4.919.656
Ingresos netos por financiación	10.910.373	14.547.164
Resultado neto por inversiones transitorias	2.090.560	2.787.413
Ingresos por Estrategia		
Total ingresos operativos	24.956.674	33.275.565
Cargos por incobrabilidad netos de recuperado	-3.452.765	-4.603.687
Ingresos operativos netos de cargo por incobrabilidad	21.503.909	28.671.879
Gastos de Personal	-4.851.581	-6.468.775
Impuestos y tasas	-3.465.446	-4.620.595
Gastos de Publicidad	-623.570	-831.427
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	-1.190.041	-1.586.721
Otros egresos operativos	-4.679.884	-6.239.845
Egresos por Estrategia		
Total Egresos Operativos	-14.810.522	-19.747.363
Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades	6.693.387	8.924.516
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	-13.153	-17.537
Resultado del efecto por cambios en el poder adquisitivo de la moneda	-2.947.730	-3.930.307
Resultado antes del impuesto a las ganancias	3.732.504	4.976.672
Impuesto a las ganancias	-1.297.857	-1.730.476
Resultado neto del período	2.434.647	3.246.196

- Se consideraron para los años posteriores, desde el 2021 al 2023 las proyecciones de inflación según el Relevamiento de Expectativas de Mercado que elabora el BCRA; tomando como base el año 2020.

Gráfico 1.3 | Expectativa de inflación anual — IPC

Fuente: REM - BCRA (mar-21)

- Para el año 2024 se consideró un ponderado entre las bajas proyectadas para 2022 y 2023. Dando como resultado una disminución de 7,5 puntos porcentuales, respecto del año 2023
- Si bien los gastos expresados en el plan de acción son todos a valores corrientes y constantes; para el flujo de fondos se consideró el efecto de la inflación en los mismos para guardar coherencia con el mismo efecto producido sobre las demás variables.
- Se ha considerado como tasa de referencia a las que informa el BCRA respecto de letras de liquidez (LELIQ) a través de su tasa promedio ponderada adjudicada (38%) como referencia para el cálculo de VAN de la inversión propuesta en estrategia.

Subastas | Letras de Liquidez (LELIQ)

Las letras de liquidez (LELIQ) son instrumentos a descuento en pesos emitidos por el BCRA diariamente a través de subastas.



Fecha de la subasta	Valor nominal adjudicado en pesos	Fecha de vencimiento	Plazo en días	Tasa mínima	Tasa máxima adjudicada	Tasa promedio ponderada adjudicada (Tasa de Política Monetaria - TMP)
20/07/2021	200.000.000.000	17/08/2021	28	38,0000	38,000	38,000
15/07/2021	191.011.493.353	12/08/2021	28	38,0000	38,000	38,000
13/07/2021	207.592.055.856	10/08/2021	28	38,0000	38,000	38,000

Tabla 3. Tasa promedio ponderada adjudicada. LELIQ. Fuente BCRA. Recuperado de <http://www.bcra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/Historial-Leliq.asp>

Cálculo del VAN y la TIR de la inversión propuesta.

Inversión Total	-119.881
Bf. Período 2022	197.238
Bf. Período 2023	258.382
Bf. Período 2024	319.102

VAN	203.001
TIR	177%