

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Seminario Final de Administración

“Planificación Estratégica, diversificación, crecimiento constante;

Naranja una empresa de vanguardia”

Nombre y Apellido: Emiliano Alberto Iraola

DNI: 30.565.284

Profesor Tutor: Carlos Vittar

Legajo: VADM05197

JUNIO 2022

Resumen

El presente reporte de caso plantea la implementación de la Planificación Estratégica como principal herramienta de gestión para la empresa Tarjeta Naranja S.A. La estrategia que se desarrolla es la diversificación, mediante la creación de una nueva unidad negocio enfocado en el desarrollo inmobiliario destinado a logística. La finalidad de la propuesta es incrementar la rentabilidad, por el crecimiento en las ventas a la vez que se disminuye los costos por la mayor productividad de los recursos disponibles.

Para comprender la realidad de la empresa, se realiza un diagnóstico exhaustivo abarcando macro, micro entorno y el análisis interno de la propia empresa; recabando información con distintos tipos de herramientas. Para abordar la solución a la problemática, la cual se percibe en ciclo de la vida particular de la empresa, la madurez, como así también el enfoque predominante a un cliente (cliente de tarjeta de crédito); para dar un marco de referencia se investiga la teoría existente de diferentes autores, para luego establecer los objetivos concretos, medibles y alcanzables. Luego se expresan planes de acción, con proyección cuantitativa de la propuesta, cerrando el mismo con conclusiones y recomendaciones para el futuro de la misma, permitiéndole así avanzar y lograr su misión y visión planteada.

Palabras Clave: Planificación estratégica-diversificación-inmobiliario-logístico-rentabilidad.

Abstract

This case report proposes the implementation of Strategic Planning as the main management tool for the company Tarjeta Naranja S.A. The strategy developed is diversification, through the creation of a new business unit focused on real estate development for logistics. The purpose of the proposal is to increase profitability, due to the growth in sales while reducing costs due to the greater productivity of available resources.

To understand the reality of the company, an exhaustive diagnosis is carried out, covering the macro, micro environment and the internal analysis of the company itself; gathering information with different types of tools. To address the solution to the problem, which is perceived in the particular life cycle of the company, maturity, as well as the predominant approach to a client (credit card client); To provide a frame of reference, the existing theory of different authors is investigated, in order to later establish specific, measurable and achievable objectives. Then action plans are expressed, with a quantitative projection of the proposal, closing it with conclusions and recommendations for its future, thus allowing it to advance and achieve its mission and vision.

Keywords: Strategic planning-diversification-real estate-logistics-profitability.

Índice General

Capítulo I: Introducción	5
Antecedentes	7
Capítulo II: Análisis Situacional	9
Macro Entorno:	9
PESTEL:	9
Factores Políticos:	9
Factores económicos y social:	10
Factores Tecnológicos:	11
Factores Ecológicos:	11
Factores Legales:	12
Micro entorno:	13
5 Fuerzas de Porter.	13
Competencia entre empresas:	13
Poder de negociación de los proveedores:	13
Posibilidad de sustitutos:	14
Amenaza de nuevos competidores:	14
Poder de negociación de los clientes:	15
Análisis interno de la empresa	15
Cadena de valor	15
Actividades principales	15
Análisis FODA	17
Análisis de sus unidades de negocios (Matriz BCG)	18
Capítulo III: Marco teórico	20
Capítulo IV: Diagnóstico y Conclusión	23
Capítulo V: Propuesta de aplicación	25
Descripción de la propuesta	25
MISION	26
VISION	26
ALCANCE:	26
Objetivos	27
Planes de acción	29

	4
<i>Plan de acción N°1: Naranja Construye</i>	29
<i>Plan de acción N° 2: Naranja apertura nueva imagen</i>	32
<i>Plan de acción N° 3: Profesionalización Naranja</i>	33
Diagrama de GANTT	35
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones	37
Bibliografía	39
ANEXO 1	42
ANEXO 2	42
ANEXO 3	42
ANEXO 4	43
ANEXO 5	45
ANEXO 6	47
ANEXO 7	48

Capítulo I: Introducción

Mediante este reporte de caso, se llevará a cabo el Trabajo Final de Graduación en función del estudio desarrollado a la empresa Tarjeta Naranja S.A.

Naranja es una organización fundada en Córdoba, donde actualmente está localizada su casa central, en la calle Sucre 152 de la ciudad capital. Se encuentra en el sector de empresas que brinda servicios financieros. Tiene dos tipos de clientes: por un lado, las personas; y por el otro, los comercios amigos.

Se inició en 1969 como una casa de deportes llamada Salto 96. Sus fundadores fueron David Ruda y Gerardo Asrin. En el año 1985 nace Tarjeta Naranja. Comenzó como una tarjeta de compras para el local deportivo, Los dueños trasladaban a los clientes las facilidades de pago que les hacía el mayorista. Prontamente lograron acuerdos con comercios amigos para que también aceptaran esa tarjeta como medio de pago de los clientes que tenían en común.

Como hito significativo, en el año 1995 se incorpora el Grupo Galicia por medio de una alianza, quien hoy en día es el principal accionista de la compañía. En 1997, vendió a Dexter la firma Salto 96 y de esa manera el negocio se focalizó en el servicio financiero. Generaron convenios con las principales tarjetas de crédito, y luego iniciaron su expansión territorial en todo el país.

Entre los años 1998 y 2005, Tarjeta Naranja incorpora a su cartera de tarjetas a Visa, MasterCard y American Express, a través de negociaciones con bancos. Actualmente es la empresa que más plásticos emite a nivel nacional. Sus tarjetas Visa tienen más emisiones que la de todos los bancos juntos.

Otro evento significativo fue su cambio de identidad. Este se realizó en el año 2017, donde la compañía paso a llamarse simplemente Naranja. Con ello también vino la omnicanalidad, innovación y la transformación digital.

En 2022 lanzó una estrategia enfocada en un ecosistema de soluciones entre los que se incluyen FinTech (Naranja X), seguros y asistencias, Marketplace con productos de comercios amigos, departamento de viajes y turismo, línea de préstamos, editorial y también hizo pie en el negocio de cobros en comercios con el POS Naranja. En la

actualidad, Naranja se encuentra en pleno proceso de transformación digital de sus sucursales. Está en cada una de las provincias argentinas, “con 202 sucursales, entre las que se encuentran 154 sucursales, 22 MUN (mini unidades de negocio), 20 receptorías, 4 stands o mini locales en paseos comerciales y 2 locales para operaciones virtuales” (Naranja, 2019).

La empresa emite 7,8 millones de plásticos al año, con una facturación anual de \$5.700 (cinco mil setecientos) millones, además de una inversión de \$300 (trescientos) millones para su nueva sede.

Por otra parte, se ha observado en la información del área financiera que Naranja ha incrementado sus colocaciones con interés para compensar con volumen el achicamiento de los márgenes financieros. Esto puede traer aparejada problemas en términos de rentabilidad, ya que para poder seguir siendo competitiva deberá ajustar aranceles tanto a nivel de comercio como de los clientes de tarjetas, siendo sus dos únicas fuentes principales de negocios.

En términos generales, se puede concluir que Naranja es una empresa madura, de larga trayectoria en el mercado, que ha sabido adaptarse a los cambios del entorno aprovechando las oportunidades, creciendo a un ritmo continuo, con alto grado de inversión en sucursales, altos costos fijos con especial incidencia en recursos humanos y merchandising para sostener la presencia visual en el rubro, con enfoque a clientes que desarrollan su vida mediante el uso de tarjetas de crédito, debiendo para ello tener que ajustar las comisiones que cobra por los servicios financieros en post de disminuir su rentabilidad; apostando al crecimiento continuo de nuevos clientes, la fidelización de los nuevos, invirtiendo en tecnología para estar de manera continua presente como empresa líder.

En base a lo que se describe se puede observar que uno de los principales inconvenientes que debe enfrentar la empresa está asociado a su estadio como empresa madura, sumado a esta situación se enfoca a un solo sector (usuarios de tarjetas de crédito) trayendo como posible consecuencias cambios en la rentabilidad si el consumidor modificara la forma o el medio de uso para su movimiento financiero, así como las acciones continuas que debe llevar a cabo para mantener o incrementar sus clientes con disminuciones en los aranceles o políticas implementadas por el gobierno para mantener las tasas de interés de tarjetas a niveles estables aunque el circuito económico tenga un aumento mayor perdiendo ganancias. De esta manera Naranja presenta como desafío

constante sostener la tasa de crecimiento, la rentabilidad como así también mantener su posicionamiento. Ahora bien ¿a qué se denomina industrias maduras? Según Figueroa, Mauricio (2019), la madurez tiene que ver con una etapa del ciclo de vida de la empresa. Se alcanza tras una ardua fase de crecimiento, de desarrollo sostenido que lleva a lograr: un mayor reconocimiento en el mercado, una optimización de los recursos y eficiencia de los procesos, una mejora en la calidad de los productos comercializados y/o los servicios prestados, a contar con un sistema de gestión interno adecuado, a tener líderes, talentos y equipos capaces de manejarse con autonomía, responsabilidad y profesionalismo, a contar con una estrategia y objetivos claros, a disponer de tecnología apropiada y a tener solvencia financiera.

De lo expresado anteriormente se plantea la posibilidad de implementar la planificación estratégica como herramienta de gestión para el desarrollo de una nueva arista de negocio enfocada al desarrollo inmobiliario. Aplicando la estrategia de diversificación como una nueva forma de incrementar los ingresos, hacer crecer la rentabilidad a la vez que se puede disminuir los costos por la mayor productividad de los recursos disponibles.

Antecedentes

A continuación, se procederá a mostrar antecedentes de otras organizaciones, que en mayor o menor medida guardan relación con esta, y que han implementado la planificación estratégica y la diversificación a sus negocios en búsqueda de mejoras, resolución de problemas o nuevas posibilidades de inversión.

Uno de los casos que se procedió a tomar como modelo es la estrategia llevada a cabo por el Banco Santander el cual en un informe publicado expresa que la tecnología, el talento y el tamaño son las tres palancas sobre las que Banco Santander ejecutará su plan estratégico a medio plazo para aumentar el crecimiento e impulsar la rentabilidad. La entidad se ha reunido en Londres con los analistas financieros para presentar su nueva hoja de ruta, que incluye la asignación de más de 20.000 millones de euros en transformación digital y tecnología en los próximos cuatro años para mejorar la experiencia de cliente y aumentar su confianza y vinculación, además de reducir costes. El Grupo ha reafirmado sus objetivos a medio plazo, que incluyen una rentabilidad sobre capital tangible (RoTe) ordinario del 13%-15% y una ratio de solvencia CET1 *fully*

loaded del 11%-12%. Además, el banco asume el compromiso de reducir la ratio de eficiencia por debajo del 45% e incrementar el *pay-out* (porcentaje del beneficio que destina a dividendos) de entre el 40% y el 50%. El punto de partida para la consecución de estos objetivos es una excelente ejecución del anterior plan estratégico, que ha situado a Banco Santander como uno de los bancos más rentables y eficientes entre sus pares. (Ana Botin. S., 2021).

Otra empresa que marca la diferencia aplicando la tan inteligente como arriesgada estrategia de diversificación es la multinacional estadounidense PepsiCo, principal rival de Coca-Cola, apostando por el mercado de los snacks. Este giro de 360 grados ha permitido que, hoy por hoy, PepsiCo tenga 22 marcas con unas ventas anuales superiores a los 1.000 millones de dólares cada una, como la firma de snacks Doritos, Frito-Lay, Boca Bits, Gatorade (Planeta Formación y Universidades, 2022).

Capítulo II: Análisis Situacional

Emprender este análisis nos lleva a determinar las posibles causales que en la actualidad impulsan la disminución en la rentabilidad, que en una primera lectura puede estar dada por su estadio de empresa madura, por otro lado, su enfoque en un solo cliente, aquel que mueve su economía mediante tarjeta de crédito. Lo expresado trae aparejado como efecto no deseado la pérdida de ingresos, altos costos para mantener la infraestructura, a la vez que peligra su estabilidad, por el cambio de los consumidores hacia otros medios y formas de compras y pagos.

El análisis del entorno de la empresa donde hoy desarrolla su actividad, permite determinar las posibilidades que están presentes o los inconvenientes que tiene que sortear para lograr continuar con su ritmo de crecimiento en post del logro de su misión y visión ([Anexo 1](#)).

Macro Entorno:

PESTEL:

En el caso del macro entorno, se realiza a través del análisis PESTEL. Esta es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y, en consecuencia, la posición, potencialidad y dirección que puede elegirse para aprovechar las oportunidades y sortear las amenazas. Es una herramienta de medición de negocios, utilizada para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. (Chapman, 2004)

Factores Políticos:

Según la Comunicación A7432, el BCRA informó a los bancos que deberán sustituir, con vigencia a partir del ciclo de facturación correspondiente a enero de 2022, al 49% TNA el límite de interés compensatorio para financiación vinculadas a tarjetas de crédito que pueden aplicar las entidades financieras.

Las instituciones financieras argentinas se habían visto obligadas a mantener esta tasa por debajo del 43% a lo largo de todo el 2021, implicando una tasa real negativa frente a una inflación anual de aproximadamente 50%. (Aldaya, 2022).

Al hacer el análisis de este factor se puede observar el problema de las limitaciones a la actualización de las tasas por consecuencia de políticas de gobierno tendientes a

regular los intereses que aplican perdiendo poder frente a los incrementos de la inflación provocando por ello riesgos en su negocio, disminuyendo rentabilidad.

Factores económicos y social:

Durante el primer mes de 2022, los argentinos eligieron menos financiar sus consumos con tarjetas de crédito. Luego de las compras de fin de año, y pese al boom de la temporada turística de este verano, el stock de tarjetas creció apenas 1% en términos nominales, lo que representa una caída respecto a la inflación que calculan las consultoras para enero. (Pedotti,2022)

En el último informe realizado por el INDEC sobre finales de 2021 arrojó que la tasa de pobreza del primer semestre de ese año descendió 0,3 puntos porcentuales (de 40,9 a 40,6%) respecto de igual período de 2020, sin embargo, en 3 de cada 4 aglomerados urbanos relevados por el Indec en todo el país la tasa de pobreza aumentó.

En relación al mercado de trabajo, en la encuesta permanente de hogares (EPH) llevada a cabo por el INDEC muestra como resumen para el cuarto trimestre de 2020 a la población inactiva en un 55% y a la población económicamente activa (PEA) en un 45% con tasas de ocupación del 40,1% y un 11% de desocupados. (INDEC, 2021).

Sin dudas el mayor factor que ha afectado a la economía del país y, sobre todo, al bolsillo de los ciudadanos es el contexto inflacionario el cual viene haciendo estragos en los últimos años. Las altas tasas de inflación son el principal mal que puede tener el desarrollo económico y productivo de un país, que impiden tener a las pequeñas, medianas y grandes empresas una previsible proyección a mediano y largo plazo de cómo se desenvolverá su actividad. Por supuesto, esto también afecta gravemente a las familias, en lo que respecta a su consumo.

En lo social el mayor impacto es sobre la fracción de población que son trabajadores no registrados y por lo tanto cobran y gastan en efectivo, lo cual es una operatoria muy arraigada y que compite con la expansión bancaria propuesta por el gobierno. A su vez las características económicas disminuyen el consumo, el uso de tarjetas y los que pueden ahorrar lo hacen en bases al dólar o las inversiones en inmuebles.

Factores Tecnológicos:

Según el informe del economista Pablo Caramelo la alianza entre la tecnología y las finanzas, así como también la masificación del uso de los smartphones y sus bajos costos asociados, son hoy algunos de los principales factores que explican que las tarjetas de crédito y débito ya no sean la única opción de pago electrónico.

Desde su surgimiento -en los años setenta- la tarjeta de plástico, se erigió como sustituto principal del dinero en efectivo. Sin perjuicio de ello, el avance de la tecnología comenzó a impactar en la evolución de este instrumento de pago. Así fue como con el correr del tiempo surgieron las tarjetas con chip y, posteriormente, las tarjetas contactless, cuya tecnología permite usar los plásticos apoyándolos sobre un lector, sin necesidad de firmar o ingresar un número de PIN.

Pero como todos sabemos, la inercia propia del desarrollo tecnológico nunca se detiene, y, muy por el contrario, tiende a acelerar exponencialmente su velocidad.

Es por eso que hoy en día surgen permanentemente nuevas alternativas tanto para pagar y enviar dinero como para recibirlo. Los pagos móviles, el crowdsourcing, los microcréditos o las apps Fintech han llegado al mercado para apropiarse de una parte importante del negocio que hasta ahora dominaban de modo hegemónico las tarjetas de los bancos. (Caramelo,2021)

Factores Ecológicos:

Un informe de Lina Vargas establece que el efectivo, el medio de pago más común en el país, está siendo lentamente reemplazado por transacciones digitales, algo que comúnmente se representa con las tarjetas bancarias.

Sin embargo, mientras usted lee este artículo, en el mundo se están fabricando alrededor de tres millones de plásticos, lo que representa una pesada carga para el medio ambiente.

Las tarjetas de crédito y débito están compuestas por tiras magnéticas, las negras que se deslizan en el datafono, que están compuestas de cloruro de polivinilo, comúnmente conocido como PVC. Este es un polímero obtenido del petróleo presente en

las tuberías del agua o en numerosos envases y compuesto de cloro, lo que lo hace altamente perjudicial para el medio ambiente.

A nivel mundial, BBVA España lanzó, en el Día Mundial del Medio Ambiente de 2020, la tarjeta Aqua crédito, con PVC reciclado, componente que conforma 86% de ese nuevo producto.

Otro lanzamiento similar en la esfera internacional es la tarjeta de crédito All in One del Banco Santander, también con circulación en el Viejo Continente. Este medio de pago está fabricado con maíz, a través de un proceso que reduce a la mitad la huella de carbono. (Lina Vargas Vega, 2021)

Este informe muestra como en la actualidad el cuidado del medio ambiente cobra mayor sentido para los clientes, las empresas y la competencia; implicando nuevas inversiones en tecnología, innovación y desarrollo de productos que mantengan a la empresa en la vanguardia. Esto vislumbra la problemática de estar enfocado en una sola unidad de negocio, que en muchas ocasiones reducen cada vez más la rentabilidad.

Factores Legales:

No hay que olvidar las continuas reglamentaciones del Banco Central o leyes aprobadas por el Poder Legislativo, que van surgiendo del avance de la operatoria que en ocasiones beneficia a las empresas y en otras son para proteger al cliente, lo que incide directa o indirectamente en la rentabilidad de las entidades.

Las generaciones de leyes y regulaciones para bancarizar y formalizar cada vez más todos los tipos de transacciones monetarias.

La Ley de Tarjetas de Crédito No 25.065, regula las tarjetas de crédito, y por analogía, las de débito y las llamadas “tarjetas de compra exclusiva”, según establece el artículo 56 de la Ley: en tanto “estén relacionadas con la operatoria de una Tarjeta de Crédito”. Actualmente, los reguladores inciden sobre tres aspectos específicos respecto de la industria de Fintech: qué hacer con el dinero que guardan sin ser considerados depósitos, cuáles son los estándares mínimos para poder participar del sistema de pagos; y bajo qué condiciones puede un privado otorgar préstamos. (abogados.com.ar, 2021).

Analizando los factores políticos y económicos con sus situaciones de inestabilidad e incertidumbre, las regulaciones al sector financiero, la creciente morosidad que se vislumbra producto de la caída económica y de poder adquisitivo, se torna pertinente para la empresa la posibilidad de incursionar en otras industrias y mercados para poder atomizar los impactos que pueden generar los cambios situacionales en el país.

Micro entorno:

5 Fuerzas de Porter.

A continuación, se hace una descripción del micro entorno, para ello, se procede a realizar la herramienta de análisis de las 5 Fuerzas de Porter. Este análisis está centrado en el sector financiero, industria en la cual se desempeña en la actualidad la empresa y que permite estudiar las diversas variables que pueden impulsar o retraer posibilidades de crecimiento y de incremento de su rentabilidad.

Competencia entre empresas:

Número cada vez mayor de competidores que acuden al mercado, cuanto por la creciente oferta y homogenización de productos. Uala, Mercado Pago, son las más destacadas. Existe una rivalidad alta entre las empresas, están bajo la constante búsqueda de clientes y lograr su fidelización.

En el año 2020, nos encontramos con un ecosistema *Fintech* que duplicó en cantidad de jugadores al vigente en el 2018. (Cámara *Fintech*, 2020)

Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores de esta industria son variados. Los que más se destacan son los proveedores de servidores, los cuales pueden ejercer cierto poder de negociación ya que para las empresas cambiar de servidor significa una tarea ardua y de mucho estrés y dificultad.

Distinto es el caso de los proveedores de software. Aquí ya si se cuenta con una oferta un poco más variada, aunque cada uno de estos sistemas tiene su particularidad y no deja de traer su cierta complejidad.

Otros son aquellos que ofrecen el procesamiento de pagos de las tarjetas como lo son Visa, MasterCard o American Express, estos tienen un poder alto ya que las industrias financieras basan su negocio en estas.

Posibilidad de sustitutos:

La amenaza de nuevos productos sustitutos es alta ya que en esta industria se encuentra en constante crecimiento, avance e innovación y las empresas que no se adapten a estos cambios constantes pueden quedar fuera. se compite contra grandes empresas que poseen mucho capital y volumen de usuarios, y con muchas nuevas que ingresan buscando revolucionar el mercado y marcar una diferencia.

Amenaza de nuevos competidores:

Al ser una industria que está en proceso de crecimiento, potenciado estos últimos años, hay cierta amenaza de que ingresen “nuevos jugadores” al negocio *Fintech*.

Sin embargo, hay ciertas barreras de entrada, a saber:

- Alto costo de entrada
- Regulaciones financieras
- Requerimientos de capital y coeficientes mínimos
- Redes actuales
- Economías de masa crítica
- Imagen de marca de nuestra industria bancaria

Poder de negociación de los clientes:

Los clientes pueden ejercer cierto peso en la negociación en cuanto a costos y calidad de servicio ya que disponen cada vez más de una amplia gama de oferta de empresas *Fintech*.

Además, cuentan con cada vez mayor acceso a la información de manera accesible, y mayor flexibilidad.

Análisis interno de la empresa

Cadena de valor

La cadena de valor es la serie completa de actividades de la organización que añaden valor, desde la obtención de los insumos, la infraestructura hasta el servicio post venta.

Actividades principales

Logística de entrada: se brinda al cliente plataformas amigables que le permitan tomar la mejor decisión a la hora de adquirir un servicio, donde la información de todos los aspectos de su compra esté a la vista o disponibles para su entrega.

Operaciones: como las actividades comerciales son aquellas en que la entidad opera directamente con los clientes, obteniendo de la captación de depósitos, los recursos necesarios para la colocación de asistencia crediticias, entre otras actividades de financiación.

Desde otro punto de vista al tener todo automatizado favorece los procesos. es muy importante contar con un buen funcionamiento de la red de sucursales y otras dependencias operativas. Tarjeta Naranja al ser una empresa de muchos años han podido consolidar esta parte, donde cada filial tiene vínculo con la central por medio de muchos canales de comunicación.

Logística de salida: el objetivo de Naranja, es eliminar la brecha entre el Nivel de servicio ofrecido y el Nivel de servicio percibido en cada uno de sus componentes, entre los que se cuentan: la calidad, la variedad, el costo, el tiempo de respuesta, la

disponibilidad, etc. Es por ello que invierte muchos recursos para realizar encuestas de satisfacción de cliente, de mejora de servicios, entre otros.

Marketing: poseen un área muy bien organizada y potencia al máximo cada oportunidad, es un aliado muy presente en la empresa y han sabido aprovechar cada oportunidad.

Se emplearon herramientas de cross-selling que permitieron aumentar las ventas, préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales

Servicios: la empresa cuenta con varios servicios de atención al cliente. A través de NPS, herramienta digital que mide la satisfacción de los clientes, escuchan, conocen y gestionan sus necesidades. Los resultados del NPS muestran la relación entre lo que la marca promueve (imagen de marca) y lo que el cliente percibe (si se cumple la promesa que le han realizado) lo que les permite mejorar los servicios y cumplir su propósito.

Actividades de soporte

Desarrollo tecnológico: La empresa ha conformado un diseño fuerte de seguridad en la nube, para contrarrestar amenazas cibernéticas y suministrar la implementación de soluciones ágiles para la gestión de datos sensibles. Sin olvidar que las sucursales del futuro son espacios donde la atención personal se ajusta con la interacción digital para resolver en el primer contacto las gestiones del cliente. Diseñaron un nuevo modelo de atención en las sucursales, encaminado en ofrecer una mejor experiencia a los clientes.

Recursos Humanos: La empresa cuenta con un área de recursos humanos muy sensible a todas las disposiciones de los empleados, como su eslogan principal lo menciona es una empresa donde todos quieren trabajar, fomenta el compañerismo, pero también es un lugar de trabajo que busca darle al empleado la comodidad adecuada para que se sienta parte de la empresa y la cuide como propia; fomenta el desarrollo académico, como también se encarga de la capacitación del personal.

Infraestructura: El área de financiamiento es desarrollada de manera eficiente por lo que tiene una buena imagen en el sector, logrando negociaciones con éxito en cuanto al vínculo con muchos negocios que en su mayoría quieren tener este servicio por parte de la entidad.

Por otra parte, en cumplimiento con lo dispuesto con por resolución General CNV 467/04, pone a disposición a inversores y público en general información remitida a la

Comisión Nacional de Valores. ((Naranja X,2022); esto pone de manifiesto la transparencia de la información para la toma de decisiones de sus inversores actuales y futuros.

Análisis FODA

El análisis FODA es una forma de determinar la situación en la que se encuentra la empresa en la realidad donde desarrolla su actividad.

Fortalezas: la trayectoria, su posición privilegiada frente a la competencia, empresa consolidada con márgenes positivos de rentabilidad el excelente clima laboral, es una organización amigable para los clientes y brindan un servicio de calidad y diferenciado; digitalización de sus procesos.

-

Oportunidades El crecimiento del sector tiene un amplio margen debido a la inflación, los grandes aumentos de los precios, donde un grupo de la comunidad debe recurrir a las financiaciones. Búsqueda de ahorristas de nuevas oportunidades de negocios.

Debilidades: en este cuadrante no se observan demasiadas falencias, ya que es una empresa consolidada y han sabido marcar la diferencia. Algunos a tener en cuenta son el tener que financiar a largo plazo tiene riesgo de alta morosidad, altos costos en softwares, infraestructura amplia con un alto costo fijo. Otro punto es alta dependencia de la presidencia en la toma de decisiones, que en ocasiones demora el accionar cotidiano.

Amenazas: Son situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización como por ejemplo la inflación, los aumentos desmedidos hacen que los aranceles que deben cobrar para financiar sean a veces demasiado elevados, poniendo en riesgo tanto el cumplimiento como la continuidad de los clientes. Aumento de competidores en el sector Fintech, constante avance tecnológico en el sector, peligro de obsolescencia del servicio prestado y una continua Inestabilidad e incertidumbre política-económica-social.

Análisis de sus unidades de negocios (Matriz BCG)

La matriz BCG (Boston Consulting Group) es una forma de analizar el portafolio de las líneas de negocio de una compañía, examinando la participación de mercado de cada una de ellas y la tasa del crecimiento previsto en el mercado. Aquí hay que identificar en que cuadrante se posicionan las unidades actuales y donde las posibles futuras, si en vacas lecheras, estrellas, interrogantes y perros (Robbins & Coulter, 2014).

Vaca:

Tarjeta Naranja, Tarjeta Naranja Visa, Tarjeta Naranja

Son productos que ya están reconocidos en el mercado no necesitan demasiada inversión para continuar manteniéndose, pero si generan ingresos importantes continuos y repetitivos, ya sea por nuevos clientes, extensiones de los titulares o por la renovación de las mismas.

Estrella:

Marketplace en 2020 tuvo un crecimiento del 320% respecto de 2019.

Esto demuestra que en este cuadrante un cambio en la forma de consumo de los clientes donde el desarrollo de la tecnología es el centro de la mayoría de las transacciones, cambio la forma de consumo. Esto va implicar un mayor nivel de inversión ya sea para actualizar software o para crear nuevas herramientas, en contra posición los ingresos también incrementan.

Interrogantes:

Productos de baja participación de mercado y alta tasa de crecimiento anticipado.

Su apuesta Fintech Naranja X estaría ubicada en este lugar.

Naranja toque es el sistema de medios de cobro integrado con Naranja X.

Su sistema de pagos Naranja POS.

Estos productos están iniciando su vida por lo que el crecimiento es en este momento alto al igual que la inversión. Y hay una línea muy delgada entre pasar a ser perro o estrella todo depende del desarrollo y aceptación de los consumidores.

Perros:

Las unidades que menos atendidas están (de hecho, están tercerizadas), son las de viajes y turismo. Este es un rubro accesorio, también se ha observado poco crecimiento por el impacto de la pandemia, donde por 2 años estuvo prácticamente estancado y hoy por el tipo de cambio y límite de compra en el exterior también es poco rentable.

Se considera relevante hacer mención al posicionamiento de los principales productos de Naranja: emisión de tarjetas, prestamos, Fintech, viajes y turismo, Marketplace; estableciendo una relación entre el crecimiento de mercado y la rentabilidad que puede aportar cada uno a la empresa como unidad económica de negocio. La Matriz BCG facilita el análisis de las mismas para poder elegir las estrategias más recomendables según su posicionamiento en el mercado. En este análisis se puede observar que el negocio se desarrolla dentro de un mismo circuito: el financiero, siendo desde inicio las tarjetas producto vaca que genera ingresos continuos. Es por ello que se destaca como posibilidad el desarrollo de un nuevo negocio que genere nuevas posibilidades de crecimiento diferentes a las que actualmente posee.

Capítulo III: Marco teórico

Generalmente se dice que la estrategia es la capacidad y habilidad para dirigir un asunto hasta conseguir el objetivo propuesto, en el proceso estratégico. También se entiende como los medios, lineales de acción y pensar cómo se deberá actuar para conseguir algún objetivo.

La rentabilidad, uno de los ejes principales para la vida de la empresa en el largo plazo, viene decreciendo en los últimos años, inverso al crecimiento de la empresa, las amenazas del entorno y algunas debilidades estructurales que serán atendidas de forma inmediata para poder enfrentar eficientemente los tiempos que corren que son hostiles, sumado a la competencia agresiva del sector, lleva a desarrollar, potenciar e incentivar ventajas competitivas para convertirnos en competidores dominantes del sector,(Porter (2009), autor que considera que las estrategias permiten a las organizaciones obtener una ventaja competitiva).

Ansoff (1965) afirma que la estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado de tal manera que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que planea para el futuro.

La estrategia debe basarse en la descripción de la empresa, la visión, su misión, objetivos y valores, para después realizar un análisis interno y externo, además de implantar y desarrollar estrategia aplicando un presupuesto y liderazgo estratégica que integren una cultura empresarial de mejora continua (Cipriano & González, 2014).

Tal como menciona Chiavenato (2017), el proceso de planeación estratégica es la herramienta por la cual se buscan y se especifican las ventajas competitivas de la organización, para alcanzar los objetivos organizacionales. Es una propuesta de desarrollo competitivo de mediano y largo plazo, para definir objetivos, elaborar estrategias y determinar acciones que resulten en un aumento de la competitividad, asegurando la sostenibilidad de la organización.

Según Porter, la estrategia competitiva es una combinación de fines (metas) que busca la compañía y medios(políticas) con que trata de alcanzarlos. En el nivel más general, para formular una estrategia competitiva es necesario analizar los cuatros

factores que determina los límites de la compañía. Sus puntos fuertes y débiles representan su perfil de activos y sus habilidades en relación con la competencia como recursos, situación tecnológica e identificación de marca entre otras cuestiones. Los valores personales son los motivos y necesidades de los principales ejecutivos y otros empleados que se encargan de implementar la estrategia escogida. Los puntos fuertes y débiles, combinados con los valores, determinan los límites internos de la estrategia competitiva que una compañía adopta con éxito. Los límites externos dependen del sector industrial y del ambiente en general. Las oportunidades y amenazas de la industria definen el ambiente competitivo, con sus correspondientes riesgos y recompensas potenciales (Porter, 2015).

En el libro de Rodríguez Zulaica, Ainara (2020); desarrolla la descripción del análisis de distintas estrategias establecidas por varios autores. Las estrategias de crecimiento de Ansoff, propone un esquema cuando el objetivo es la expansión o crecimiento, el autor clasifica las estrategias en función del producto ofertado (actual o nuevo) y del mercado (actúa o nuevo) dando lugar a cuatro estrategias:

- _ Estrategias de penetración de mercado. Consiste en incrementar la participación del mercado en los que opera con clientes actuales y productos actuales.

- _ Estrategias de desarrollo de mercado: esto supone ingresar en mercados geográficos nuevos con los productos actuales.

- _Estrategias de desarrollo de productos: la empresa puede lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan variaciones o mejoras de los actuales.

- _Estrategias de diversificación: tiene lugar cuando la empresa desarrolla, de forma simultánea nuevos productos y nuevos mercados.

Las estrategias de Porter las clasifica en función de la ventaja competitiva perseguida (costos o diferenciación) y de la amplitud del mercado al cual se dirige la empresa (todo el mercado o un segmento del mismo). De esta forma determina tres clases de estrategias genéricas: Estrategia líder en costos, estrategia de diferenciación y de especialización.

En cuanto a Kotler, este autor tiene en cuenta la actuación frente a la competencia y distingue cuatro estrategias:

- _ Estrategia de líderes: una posición dominante reconocida por los demás competidores.

- _Estrategia de retador: Es el que quiere alcanzar o sustituir al líder.

_Estrategia de seguidor: es un competidor con una cuota de mercado reducida que alinea sus decisiones a las de la competencia. Coexiste con el líder para repartirse mercado.

_Estrategia de especialista: busca un nicho que pueda dominar y no se atacado por la competencia (Rodríguez Zulaica, 2020).

“La estrategia de diversificación supone el crecimiento de una empresa a través de la entrada en nuevas líneas de actividad y es una de las alternativas más importantes para el desarrollo corporativo, junto a la innovación y la internacionalización” (Martínez Campillo, Fernández; 2001).

Al hablar específicamente de la estrategia de diversificación, se puede destacar también lo que mencionan los autores Campa y Kedia, (2002), y Santaló y Becerra (2006). Ellos destacan que los análisis más recientes y sofisticados muestran que una gran parte de las compañías que deciden participar en nuevos sectores de actividad lo hacen cuando empiezan a sufrir o prever dificultades en sus negocios principales.

Según Fox y Hamilton (1994), la razón para diversificar se basa en los determinantes de orden económico a través de los cuales dicha estrategia puede incrementar el valor empresarial. Estos factores ofrecen potencial para crear riqueza en base al logro de una ventaja competitiva que permita incrementar los ingresos y/o reducir los costes de la empresa.

Entre los diferentes autores antes mencionados el concepto de planificación estratégica expresado por Cipriano & González, la descripción que hace Porter sobre rentabilidad y todos los aportes sobre estrategias y como identificar y analizar a los competidores; como el concepto específico de la estrategia de diversificación, elegida en este propuesta, expuesta por los autores Martínez y Fernández basados en el concepto del creador de dicha estrategia Ansoff, son los más adecuados, ya que tiene en cuenta el contexto, los recursos propuesto en cada área, observando a la empresa como un todo que funciona coordinada y en relación continua con el entorno donde se retroalimenta.

Capítulo IV: Diagnóstico y Conclusión

La vida de una empresa y la etapa en la que se encuentra establece un parámetro importante para determinar una herramienta de gestión y una estrategia que le permita crecer en el largo plazo.

Las herramientas que se fueron exponiendo como PESTEL, 5 fuerzas de Porter y cadena de valor, dieron un marco para analizar donde se encuentra la empresa, el contexto en el cual se está desarrollando sus actividades y las potencialidades de los mercados en los que puede introducirse.

Así se puede establecer como información sustentable en la investigación del macroentorno que existen amenazas como la recesión que varios de los consumidores atraviesan lo cual impacta en la disminución del consumo, el desarrollo tecnológico cada vez más acelerado, una brecha de inestabilidad en ocasiones difíciles de navegar, el cambio en la mentalidad de los consumidores en cuanto a la forma de pago.

Desde el microentorno se analizó el impacto de los distintos factores que pueden afectar a la empresa a nivel de la industria. Se observa la alta presión de los competidores nuevos, de nuevos productos cada vez más tecnológicos que hacen variar la forma de consumo, como los proveedores que impactan de distinta manera según los productos que ofrecen, como softwares.

Las principales fortalezas sobre las cuales se va a apoyar para una nueva visión se basan en que es una empresa de larga trayectoria, líder en el servicio que presta, Digitalización de sus procesos, empresa consolidada con márgenes positivos de rentabilidad. Sumado a esto, desde el macro entorno, las oportunidades que se le presentan de segmentos y mercados no atendidos y la sociedad que busca encontrar alternativas en la forma de ahorro. Por otra parte, debe atender las debilidades que presenta como que atiende un solo tipo de cliente, todo su negocio abocado a un solo rubro (financiero), altos costos de servicio a sus clientes, gran estructura, con muchas sedes y gran cantidad de personal. Altos costos fijos, cada vez más competidores en el sector Fintech, Constante avance tecnológico en el sector, amenaza constante de cambios en las regulaciones por parte del estado y la inestabilidad e incertidumbre política-económica-social.

A modo de diagnóstico, en este punto del presente reporte de caso, y como anticipo a la propuesta de aplicación que se desarrolla a continuación, se puede destacar como principal problema que Naranja S.A. es una empresa madura, que apunta a un sola unidad de negocio, lo que ha llevado a que la rentabilidad este en una volatilidad continua debido a políticas de gobierno de limitación en las tasas, de tener que reducirlas para mantener la competitividad del mercado, la actualización continua de la tecnología y la innovación para mantenerse como líder del mercado. Además, todo su negocio está abocado a un solo rubro, el financiero. Si bien esto le ha permitido llegar a posicionarse donde está ahora, no se puede ignorar el contexto donde se desempeña, primero en un ámbito político y económico de mucha incertidumbre, inestabilidad y con falta de previsibilidad.

Por último, y volviendo a mencionar que, si bien esta es una empresa líder que en la actualidad goza de “buena salud”, no se puede ignorar que la misma posee una gran estructura, con muchas sucursales y gran cantidad de personal, por consiguiente, altos costos fijos. Es por lo mencionado anteriormente, que se considera relevante atender esta situación, que, si bien hoy no se ve reflejada en la situación de rentabilidad de la empresa, dado el contexto político/económico inestable del país, y la creciente competencia del sector, en un futuro puede traer perjuicios y dificultades para el desempeño de la misma.

Dado esto y desde la definición y estudio de los diferentes autores expresados en el marco teórico tomados como principales a Porter desde su posición para describir a la empresa, consideraciones de como observar su entorno para enfocar una estrategia y Ansoff que mediante su matriz de producto mercado varios autores sobre esa base desarrollan teorías modernas que pueden describir la implicancia de elegir una estrategia determinada , es que la propuesta se basa en el desarrollo de una nueva unidad de negocio, el sector de inversión inmobiliario, pensada desde la implementación de la Planificación Estratégica como principal herramienta de gestión utilizando la estrategia de diversificación. Se propone de esta manera que la empresa incursione en nuevos mercados e industrias.

Capítulo V: Propuesta de aplicación

Luego de realizar el análisis de situación se puede vislumbrar la problemática relacionada a su estadio como empresa madura, sumado a esta situación se enfoca a un solo sector (usuarios de tarjetas de crédito), a su vez políticas que debe aplicar o respetar en cuanto al porcentaje que tiene que aplicar sobre el financiamiento de los saldos traen como posible consecuencias cambios en la rentabilidad si el consumidor modificara la forma o el medio de uso para su movimiento financiero, la distorsión en el poder adquisitivo de los consumidores y los menores ingresos que causan problemas en sus gastos derivando en modificaciones hacia dónde dirigir las inversiones de esfuerzo, capital y recursos humanos de la empresa. Por la cual se plantea implementar la planificación estratégica como herramienta de gestión para el desarrollo de una nueva arista aplicando la estrategia de diversificación mediante el desarrollo de una nueva unidad de negocio: el sector inmobiliario. Esta propuesta se plantea con el objetivo de sostener su crecimiento y mejorar sus índices de rentabilidad.

Descripción de la propuesta

Conforme a la misión, visión, valores de la empresa se propone la planeación estratégica para un nuevo modelo de negocios, con la función fundamental de guía que permita mostrar en tiempo oportuno los pasos a seguir y las actividades relevantes necesarias para cumplir con las metas propuestas, logrando así incrementar la rentabilidad.

Desde la Planificación Estratégica se otorga orden y una nueva oportunidad de crecimiento a largo plazo, manteniendo siempre su eje principal en relación a la satisfacción del cliente, empleados y accionistas. El desafío de reinventarse sin perder esos aspectos característicos, se lleva a cabo utilizando nuevas herramientas de forma proactiva anticipándose a la competencia y sin generar altos costos, potenciando el *empowerment* de los empleados y las competencias centrales de la empresa. La crisis actual impulsa a innovar y aprovechar los cambios producido en el mercado en relación con las formas de distribución de la mercadería, donde se concentra en grandes superficies ahorrando costos de depósitos y logística.

Entrando ya en concreto con la descripción de la propuesta, la misma consiste en desarrollar un parque logístico sobre una parcela adquirida en la periferia de la ciudad de Bahía Blanca, buscando satisfacer la demanda de muchas empresas de la zona que han ido creciendo y hoy resulta de importancia un lugar donde poder centrar sus productos para luego ser distribuidos a diferentes destinos.

El proyecto busca captar el interés de aquellas empresas que han crecido mucho en el nivel de ventas de manera centralizada, sobre todo a partir del fuerte incremento del comercio electrónico, pero que necesitan hacer crecer sus depósitos e instalaciones logísticas para hacer frente al mismo, buscando por ello lugares externos que ofrezcan dichos servicios.

Se trata de una inversión con bajo nivel de riesgo, dado por la baja volatilidad de este tipo de inversiones, además de significar de una gran reserva de valor, pues los activos inmobiliarios, a diferencia de las inversiones financieras, suelen preservar su valor de los efectos inflacionarios sobre el poder adquisitivo del capital.

MISION

Ofrecer un servicio de calidad y tecnología de punta para almacenamiento, custodia y conservación de todo tipo de mercaderías buscando satisfacer las necesidades de nuestros clientes, generando a la vez bienestar para nuestros empleados y retribución a los accionistas.

VISION

Ser la empresa argentina Líder especializada en Logística y almacenamiento, capaz de ofrecer soluciones en todas las instancias del comercio.

ALCANCE:

El ámbito geográfico que abarca la presente propuesta es en todas las ciudades de Bahía Blanca que abre horizonte al resto del país. El alcance interno se desarrolla en las líneas directivas, de proyectos de inversión, marketing y RRHH.

Temporal, se comienza con la implementación en el segundo semestre del 2022 y

se extenderá en el tiempo hasta diciembre de 2027 inclusive.

El personal involucrado con mayor relevancia es la alta gerencia, ellos deben aceptar y gestionar los cambios necesarios para llevar a cabo las acciones necesarias para el efectivo cumplimiento de la planificación estratégica.

Limitaciones, las resistencias a los cambios y la incertidumbre al desarrollo de una nueva unidad de negocio, estas pueden ser las principales, que serán subsanadas con la capacitación e información necesaria para comprender su importancia.

Objetivos

Objetivo General

-Lograr una rentabilidad del 9%, para fines de 2027, aplicando la planificación estratégica con foco a la estrategia de diversificación.

Este incremento se sustenta en que de acuerdo a un informe de Leandro Murciego el cual el mercado logístico, desde la irrupción de la pandemia, se convirtió en una de las grandes figuras del sector del real estate comercial. El crecimiento exponencial que experimentó y continúa manifestando el e-commerce impulsó la demanda de espacios aptos para el depósito de mercadería. Esto se tradujo, al cierre del año pasado, en un descenso de la vacancia, una alta tasa de ocupación y en precios de renta que lograron estabilizarse.

Es por todo esto que, el sector parece no detener su impulso. Los principales desarrollistas se encuentran en la búsqueda de las mejores opciones de tierras para llevar adelante nuevos desarrollos, y seguir consolidando un negocio que a lo largo de los últimos 15 años no sólo ha sido uno de los más estables, sino el que ha generado las mejores rentabilidades. (Murciego,2022)

Por otro lado, existen algunos inmuebles cuya rentabilidad está muy por encima de esos porcentajes. Los galpones, naves industriales o logísticas ofrecen una rentabilidad en dólares que puede rondar entre el 8% y el 10%. Con una ventaja adicional: su vida útil, es decir, el período durante el cual casi no es necesario gastar en reparaciones o mantenimiento, es de aproximadamente 50 años, mientras que en las casas o departamentos el promedio se ubica entre los 15 y los 20 años, según la calidad de la construcción. Prácticamente no existen inmuebles tradicionales que, pasadas las dos

décadas de construcción, no demanden alguna reparación por humedades, rajaduras, expansión o contracción de materiales. (La Voz, 2020)

Objetivos específicos

-Incrementar los ingresos en un 40% para fines de 2027 con el nuevo desarrollo del negocio de locación de módulos industriales.

-Lograr captar un 30% del mercado del mercado inmobiliario de depósitos industriales para fines de 2027.

-Profesionalizar a los empleados en un 100% para fines del 2023 en relación a la venta del nuevo producto.

En cuanto al precio de alquiler mensual unitario, el promedio total descendió levemente a USD 5.0/m² en el semestre, equivalentes al cierre de ese período a \$ 505,9/m². Si bien el mercado, medido en dólares, lleva tres años con valores a la baja, se espera que la disminución en la tasa de vacancia genere una mejor posición de renegociación para los propietarios de centros logísticos ante la escasa oferta de grandes superficies, lo cual supone un proceso de recomposición en el valor pedido.

Fuentes del mercado inmobiliario industrial confirmaron que este año creció un 50% la ocupación de naves diseñadas para la actividad logística ubicadas en distintos corredores del Gran Buenos Aires (GBA) empujadas por el uso de la demanda del e-commerce generando que se alquilen superficies que permiten almacenar y distribuir para abastecer a quienes compran a pocos clics desde sus hogares. (Cieri, 2022)

Alejandro Ortiz, bróker de la división industrias de L. J. Ramos, dijo que esta situación generó “escasez de depósitos en todos los rubros, pero principalmente los logísticos. Lo otro es que el valor de los alquileres está subiendo. Ejemplo, en la pandemia se pedía en la zona de Pilar a razón de USD 2,50 el m² y hoy está a USD 5, el doble, siempre hablando al tipo de cambio del dólar oficial” (Cieri, 2022).

Con los datos anteriores podemos avalar que el incremento de ingresos podrá tener éxito debido a la demanda existente y la poca oferta de depósitos para almacenaje industrial, el incremento del precio que evoluciona favorablemente al crecimiento de los ingresos.

Planes de acción

Plan de acción N°1: Naranja Construye

Con esta propuesta se logra el cumplimiento de los objetivos 1. Entrando ya en concreto con la descripción de la propuesta, la misma consiste en desarrollar un complejo logístico sobre una parcela adquirida en la periferia de la ciudad de Bahía Blanca, buscando satisfacer la demanda de muchas empresas de ciudades que han ido creciendo en instalaciones de manera aleatoria, desprolija, parcial y en función del crecimiento de sus negocios, sin ningún tipo de planificación.

Tomar a la ciudad de Bahía Blanca como inicial desarrollo de la propuesta desarrollada se fundamenta en la iniciativa del El Honorable Concejo Deliberante de la Ciudad de Bahía Blanca aprobó el un nuevo régimen de promoción de inversiones impulsado por el Municipio, la cual está destinada a facilitar el crecimiento de empresas ya instaladas y atraer el arribo de nuevos emprendimientos. El mismo promueve eximir la totalidad de tasas y derechos para nuevas radicaciones de empresas industriales y/o logísticas en la ciudad y, por otro lado, para empresas industriales ya radicadas, reducir tasas en hasta un 50% y eximir del pago de derechos de construcción por los proyectos de ampliación que decidan llevar adelante. *Alcance de los beneficios:* Si la inversión es en un parque industrial y/o logístico, el beneficio se extiende por 8 años. Si la inversión es fuera de un parque industrial y/o logístico, pero en zonas aptas para usos industriales y/o logísticos de acuerdo con las normas de planeamiento urbano, el beneficio es por 5 años. Comprende todas las tasas y derechos excepto la tasa ambiental, es decir: tasa de seguridad e higiene, Alumbrado, limpieza y conservación, tasa de salud, publicidad y propaganda, habilitación, derechos de construcción. Lo mencionado permite que el desarrollo se centre en esa ciudad por los beneficios que se ofrecen. ([Anexo 2](#))

El proyecto busca captar el interés de aquellas empresas de todo el país, ya que la Ciudad de Bahía Blanca posee zona portuaria, que han crecido mucho en el nivel de ventas de manera centralizada, sobre todo a partir del fuerte crecimiento del comercio electrónico, pero que necesitan hacer crecer sus depósitos e instalaciones logísticas para hacer frente a este crecimiento y para ordenar sus instalaciones actuales generalmente dispersas y diseminadas producto de la falta de planificación.

Se trata de un predio para alquiler multicliente, el mismo permite subdivisiones de 6 mil metros. Momento donde muchas compañías deben hacer frente a un replanteo

de sus espacios para almacenamiento y distribución, el mercado logístico está sumando un depósito único por tamaño, infraestructura y buenos accesos.

Con una superficie total de 36 hectáreas y un frente de 650 metros, esta gran nave cuenta con 70.000 m² cubiertos que se pueden subdividir en hasta 11 módulos de unos 6.000 m² cada uno aproximadamente, lo que le abre la posibilidad a todo tipo de empresas de conseguir el espacio que necesitan.

Sera de gran utilidad para empresas de todo tipo, como textiles, supermercados o aquellas que hacen movimiento de mercadería para terceros, entre otras.

Algunas de ellas buscan un depósito que les permita centralizar operaciones hoy están repartidas en varios centros, mientras que otras están ampliando sus espacios de distribución y almacenamiento por el aumento del consumo online, una de las tendencias que profundizó y aceleró la pandemia.

Se trata de una inversión con bajo nivel de riesgo, dado por la baja volatilidad de este tipo de inversiones, además de significar de una gran reserva de valor, pues los activos inmobiliarios, a diferencia de las inversiones financieras, suelen preservar su valor de los efectos inflacionarios sobre el poder adquisitivo del capital.

Es por ello que se invertirá el 25% de la ganancia obtenida en septiembre del 2020 la cual asciende a \$ 2.434.645 en miles de pesos, con lo cual el 25% representaría \$ 608661 en miles de pesos que es lo que se destinaría a este proyecto. Por consiguiente, será financiado con 100% de capital propio, evitando la pérdida de interés por préstamos de terceros ([Anexo 7](#)).

En una primera etapa se convoca a una reunión con los directivos de dirección de directorio con los ingenieros y desarrollistas de la obra con el objetivo de hacer gestiones necesarias para compra definitiva del terreno, hacer trámites para habilitación.

Luego se procede:

- Comprar la tierra
- Contratar escribano y contador para realizar las tareas profesionales inherentes
- Contratar un gerente de proyecto encargado de llevar adelante el plan de negocios y actividades necesarias para el desarrollo planificado.

-Diseñar el plano y otros trabajos de mensura a presentar al Municipio que cumpla con todos los requisitos legales establecidos para lograr el "cambio de uso".

-Seguir y gestionar el expediente durante el paso del mismo por los distintos departamentos municipales, cumpliendo con todas las exigencias y ajustándose a todos los parámetros, respetar cesiones y cualquier tipo de solicitud planteadas hasta lograr la aprobación

-Trabajar en paralelo sobre el predio haciendo trabajos de nivelación, relleno, limpieza, demolición de estructuras antiguas, etc.

-Análisis del mercado. Evaluación de posible demanda con interés en el proyecto

-Exploración de complejos similares en otros puntos del país y entrevistas para recoger experiencias.

-Contacto con posibles inversores y/o usuarios finales.

-Una vez aprobado el proyecto y acordado con algunos usuarios finales, adecuar el diseño final a sus necesidades y al mejor diseño para optimizar ingresos.

-Clasificar las diferentes parcelas en el predio y definir valuaciones de acuerdo a sus características.

MARCO DE TIEMPO:

Se estiman 3 meses para la compra del terreno y el proceso de aprobación de uso.

Durante el proceso de aprobación municipal desarrollo de algunas de las obras citadas.

Posterior a la aprobación, 5 meses más de obras de infraestructura: energía, asfalto, cunetas, parquización, cerco perimetral, construcción nave.

MEDICION DE LA PROPUESTA:

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Observación
	Inicio	Fin	Responsable	Área	
Reunión con los directivos y gerentes de la empresa	04/07/2022	09/07/2022			
Contratación de constructor	04/08/2022	09/12/2022	Gerente General/directorio	Administración	Anexo
INVERSION TERRENO	04/07/2022	09/08/2022	Gerente General/directorio	Administración	Anexo 3
PREPARACIÓN SUELO	04/08/2022	09/09/2022	Desarrollista	Administración	
PREPARACION ENTORNO	04/09/2022	09/11/2022	Desarrollista	Administración	
CONSTRUCCIÓN	04/08/2022	09/11/2022	Desarrollista		

Plan de acción N° 2: Naranja apertura nueva imagen

La segunda táctica consiste en lograr el desarrollo comercial de la nueva unidad de negocio. El proyecto busca captar el interés de aquellas empresas que han crecido mucho en el nivel de ventas de manera centralizada, sobre todo a partir del fuerte crecimiento del comercio electrónico, pero que necesitan hacer crecer sus depósitos e instalaciones logísticas.

Se contratará a un gerente general a cargo de la nueva unidad de negocio, personal de administración, venta, marketing y publicidad.

El objeto de este plan de acción consiste en impulsar las ventas por lo que es de suma importancia crear el área e incluir dentro del staff a un gerente en Marketing, el cual tendrá bajo su responsabilidad desarrollar todo lo relacionado con la imagen de la empresa para llegar a expandir la nueva unidad de negocio dentro de la región, planificar los medios de difusión, las estrategias de fidelización de clientes, formas de registrar los datos y estadísticas acordes a obtener información importante y necesaria para la toma de decisiones y el control de lo que se está gestionando.

MEDICION DE LA PROPUESTA:

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Observación
	Inicio	Fin	Responsable	Área	
Selección, contratación gerente de Marketing	10/2022	10/2022	Gerente General		Anexo 4
Contratación de un community manager para manejo de redes sociales	11/2022	11/2022	Gerente Marketing	Comercialización	Anexo 4
Búsqueda, selección y contratación de una persona para gestionar ventas de la página web.	11/2022	11/2022	Gestión de RRHH	Administración	
Página web	10/2022	10/2022	Gerente Marketing		
Publicidad	12/2022	07/2027	Gerente comercial/Marketing	Comercialización	
Servicio Mensual de Mantenimiento de La plataforma	6/2023	6/2027		Asesoría Externa	
Desarrollo de parámetros para la medición de utilización de este nuevo canal.	6/2023	06/2027	Gerente Marketing	Comercialización	Medición mensual
Reportes Trimestral del nivel de satisfacción de los clientes.	10/2022	10/2022	Gerente Marketing	Comercialización	Trimestral

Plan de acción N° 3: Profesionalización Naranja

Con esta propuesta se logra el cumplimiento de los objetivos 3. Al generar una nueva unidad de negocio se debe diseñar área de RRHH tendiente a satisfacer las necesidades de la empresa.

La misma consiste en la contratación de un gerente de RRHH, con conocimiento en el rubro inmobiliario y de logística, para que logre desarrollar el proyecto gestionando el sector de acuerdo a las necesidades de esta nueva unidad de negocio. Esta área tendrá la función de contratar la mano de obra directa es la que se emplea directamente en la prestación del servicio, se caracteriza porque fácilmente puede asociarse al servicio y representa un costo importante en la prestación del servicio al cliente. En este caso sería todo el personal del área logística. Para el proyecto se deberá contratar personal que realiza las tareas administrativas pertinentes al depósito y su gestión, persona encargada

de organizar y controlar el funcionamiento del depósito y sobre él recae toda la responsabilidad de lo que sucede en el área.

Contratar vendedores, personas que tiene la tarea de ofrecer y comercializar el servicio que se brinda en la compañía.

Las capacitaciones continuas es una de las variables a tener en cuenta para ser eficaz y eficiente en la concreción de la atracción de nuevos clientes.

El proyecto se cataloga dentro de las actividades de comercio, por tal motivo la mano de obra tanto directa como indirecta se basará en el convenio colectivo de trabajo del rubro comercio, el cual además de las categorías establece la jornada laboral de 8 hs. Y sábados medio día, para el proyecto se definió trabajar 9 horas de lunes a jueves y 8 hs los viernes para evitar trabajar el día sábado. A saber: “Escala salarial para Empleados de Comercio según CCT 130/75.

MEDICION DE LA PROPUESTA:

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos físicos	Tercerización	Recurso Económico	Observación
	Inicio	Fin	Responsable	Área				
Selección, gerente de RRHH	10/2022	10/22			-		\$ 200000	Anexo 4
Selección personal Necesario	11/2022	11/2023			-		\$ 567000	Anexo 4
Capacitación del personal	12/2022	6/2027	Gerente RRHH					
Índice de medición de capacitación	01/2023	6/2027	Gerente de administración	Administración y Finanzas				

VAN	\$ 328.789,34	SI LA VAN ES MAYOR A CERO, ACEPTO PROYECTO PORQUE ME DA UN RENDIMIENTO DESPUES DE CUBRIR LA INV.
TIR	91%	SI LA TIR ES MAYOR A LA TASA DE DESC 49 % ACEPTO EL PROYECTO
ROI	293%	ES EL RENDIMIENTO POR CADA PESO INVERTIDO
RENTABILIDAD	9%	

El análisis cualitativo para este tipo de propuesta es muy importante en este caso se establece cuestionarios que se envían por redes y mailing como sesgo para enfocar el mercado y posibles clientes a una tasa de costo muy económica ([Encuesta Anexo 6](#)).

Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

Se puede concluir que Naranja es una empresa de larga trayectoria en el mercado, que ha sabido adaptarse a los cambios del entorno aprovechando las oportunidades, creciendo a un ritmo continuo.

De los diferentes análisis realizados se observa que uno de los principales inconvenientes que debe enfrentar la empresa está asociado a su estadio como empresa madura, sumado a esta situación se enfoca a un solo sector (usuarios de tarjetas de crédito) trayendo como posible consecuencias cambios en la rentabilidad si el consumidor modificara la forma o el medio de uso para su movimiento financiero, así como las acciones continuas que debe llevar a cabo para mantener o incrementar sus clientes, la disminución en los aranceles o políticas implementadas que perjudican al sector y al crecimiento del mismo.

Se pudo observar desde el macroentorno que existen amenazas como la recesión que varios de los consumidores atraviesan lo cual impacta en la disminución del consumo, el desarrollo tecnológico cada vez más acelerado, una brecha de inestabilidad en ocasiones difíciles de navegar, el cambio en la mentalidad de los consumidores en cuanto a la forma de pago.

Desde el microentorno, se destacó la alta presión de los competidores nuevos, de nuevos productos cada vez más tecnológicos que hacen variar la forma de consumo. Es por ello que se destaca como posibilidad el desarrollo de un nuevo negocio que genere nuevas posibilidades de crecimiento diferentes a las que actualmente posee.

De todo lo desarrollado y lo estudiado desde el marco teórico se determina la propuesta que se basa en el desarrollo de una nueva unidad de negocio, el sector de inversión inmobiliario. Lo anterior se propone desde la implementación de la Planificación Estratégica como principal herramienta de gestión utilizando la estrategia de diversificación. Se propone de esta manera que la empresa incursione en nuevos mercados e industrias, pero siempre guardando la esencia de su negocio, el financiero.

El mercado logístico, desde la irrupción de la pandemia, se convirtió en una de las grandes figuras del sector comercial. El crecimiento exponencial que experimentó y continúa manifestando el e-commerce impulsó la demanda de espacios aptos para el depósito de mercadería.

Con todo lo expuesto y sustentando esta propuesta en las variables cuantitativas favorables, se trata de una inversión con bajo nivel de riesgo, dado por la baja volatilidad de este tipo de inversiones, además de significar de una gran reserva de valor, pues los activos inmobiliarios, a diferencia de las inversiones financieras, suelen preservar su valor de los efectos inflacionarios sobre el poder adquisitivo del capital.

En cuanto a las futuras recomendaciones de propuestas se hace hincapié en reducir los costos reorganizando la empresa con fomento del teletrabajo, ahorrando inversiones en infraestructura. Con los productos ya establecidos seguir en la vanguardia de la tecnología para dar satisfacción a las nuevas necesidades de los clientes. Por otro lado, ya relacionado a esta propuesta, se propone investigar nuevas opciones para realizar inversiones inmobiliarias. Esto puede ser en el sector industrial/logístico, como así también el de la vivienda o comercio. El punto quizás a tener en cuenta es que a partir de esto se puede incursionar en un sector más estable, consolidar la estrategia de diversificación y así poder atomizar aún más la cartera de inversión de la compañía. Pero sobre todo se puede hacer sin perder la esencia y el corazón de su negocio, el financiero. Desde este punto podría ser una opción interesante la creación de fondos de inversión para desarrollos inmobiliarios, donde los inversores puedan comprar cuota partes de los proyectos y así tener tasas de rendimiento interesantes. Es de interés también analizar las opciones de realizar estos proyectos en otros mercados más estables, o que ofrezcan ventajas fiscales para nuevas inversiones, como lo puede ser Uruguay, La Florida, u otro.

Bibliografía

Aldaya, F. (2022, 12 enero). *Tarjetas de crédito en Argentina 2022: ¿Cuál es el nuevo costo de financiarse con plásticos?* Bloomberg Línea. Recuperado mayo de 2022, de <https://www.bloomberglinea.com/2022/01/12/cual-es-el-nuevo-costo-de-financiarse-con-tarjetas-de-credito-en-argentina/>

Cámara Fintech. (2020). Cámara Argentina Fintech. Geraadpleegd op 15 april 2022, van <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-Ecosistema-Argentino.pdf>

Directivos, R. (2022, 26 enero). *Diversificación empresarial: definición, tipos y ejemplos*. El blog de retos para ser directivo | Desafíos de la Gestión Empresarial. <https://retos-directivos.eae.es/definicion-y-principales.tipos-de-diversificacion-empresarial/>

El Economista. (2021, 24 septiembre). *El futuro de las tarjetas bancarias*. <https://eleconomista.com.ar/finanzas/el-futuro-tarjetas-bancarias-n15650>

Ferreya, L. (2021, 10 noviembre). *La fortaleza del ladrillo: dónde recomiendan invertir los expertos*. Ambito Financiero. Recuperado 5 de mayo de 2022, de <https://www.ambito.com/ambito-biz/ambito-biz/la-fortaleza-del-ladrillo-donde-recomiendan-invertir-los-expertos-n5314390>

García, M., Navarro, M. S., & de Guadalupe Rico García, M. (2017). *Fundamentos empresariales*. ESIC.

González, A. C. L. (2014). *Administración Estratégica*. Grupo Editorial Patria.

Morán, J. N. P., Morán, J. P. P., Morán, J. N. P., Plúa, C. R. C., & Castro, M. I. R. (2017). *Modelo de plan estratégico de sistemas para la gestión y organización a través de una plataforma informática*. 3CienciasNaranja. (2021).

Murciego, L. (2022a, abril 21). *Cómo es el negocio de construir depósitos: las ventajas, los precios, las ubicaciones y la rentabilidad*. LA NACION. Recuperado mayo de 2022, de <https://www.lanacion.com.ar/propiedades/inmuebles-comerciales/como-es-el-negocio-de-construir-depositos-las-ventajas-los-precios-la-ubicacion-y-la-rentabilidad-nid18042022/>

Naranja X Sustentabilidad. Naranja X. Geraadpleegd op 20 april 2022, van <https://sustentabilidad.naranjax.com/>

Naranja, Sustentabilidad Naranja, (2019) Recuperado <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-Ecosistema-Argentino.pdf>

Pedotti, A. C. (2022, 7 febrero). *En enero, los argentinos usaron menos las tarjetas de crédito para financiarse*. Clarín. Recuperado 5 de mayo de 2022, de https://www.clarin.com/economia/enero-argentinos-usaron-tarjetas-credito-financiarse_0_yV0IYLcocD.html

Porter, M. E., & Martínez, J. L. O. (2015). *Estrategia competitiva* (2 edición ed.). Grupo Editorial Patria.

Ramallo, R. (2022, 28 marzo). *Economía personal: las tarjetas de crédito, en caída libre*. iProfesional. Recuperado 3 de mayo de 2022, de <https://www.iprofesional.com/finanzas/359369-economia-personal-las-tarjetas-de-credito-en-caida-libre>

Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2014). *Management Plus 2014 MyManagementLab with Pearson eText -- Access Card Package* (12th Edition) (12de editie). Pearson.

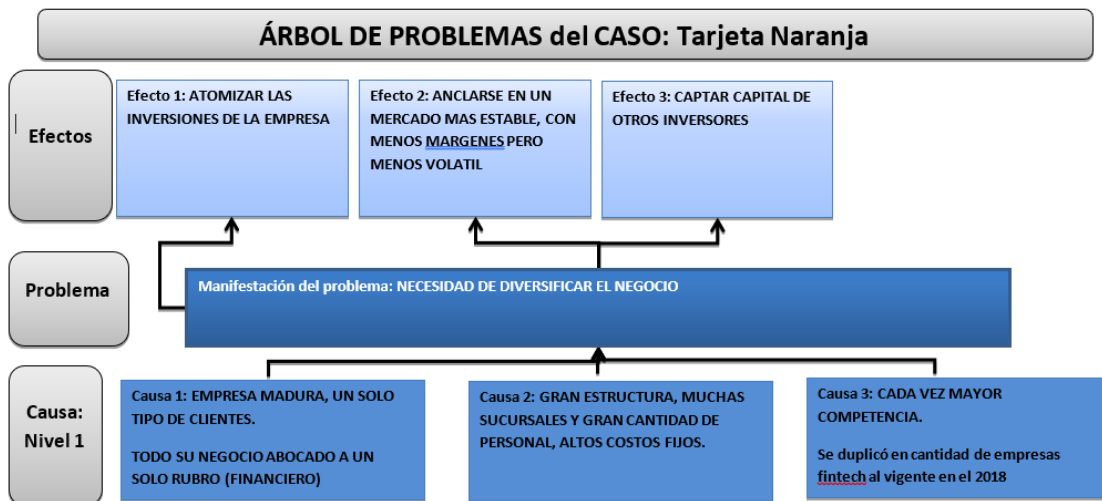
Santander. (2021, 16 februari). *Tecnología, talento y tamaño para apuntalar la estrategia de Santander*. <https://www.santander.com/es/stories/tecnologia-talento-y-tamano-para-apuntalar-la-estrategia-de-santander>. Geraadpleegd op 15 april 2022.

Télam. (2022, 13 januari). *El Indec dará a conocer el índice de inflación de diciembre y de todo 2021*. Télam SE. Geraadpleegd op 20 april 2022, van <https://www.telam.com.ar/notas/202201/580748-indec-inflacion-2021.html>

52, P. (2021, 6 abril). *Naves industriales, la inversión que rinde hasta el triple que un departamento*. La Voz del Interior. Recuperado mayo de 2022, de <https://www.lavoz.com.ar/espacio-publicidad/naves-industriales-inversion-que-rinde-hasta-triple-que-un-departamento/>

Webpicking.com & Webpicking.com. (2021, 22 Julio). *Centros logísticos: mercado inmobiliario con datos alentadores*. Webpicking. Recuperado mayo de 2022, de <https://webpicking.com/centros-logisticos-mercado-inmobiliario-con-datos-alentadores/>

ANEXO 1



ANEXO 2

noticias.bahia.gov.ar/2022/01/05/fue-aprobado-nuevo-regimen-para-promocion-de-inversiones/

BENEFICIOS IMPOSITIVOS PARA INVERSIONES EN BAHÍA BLANCA

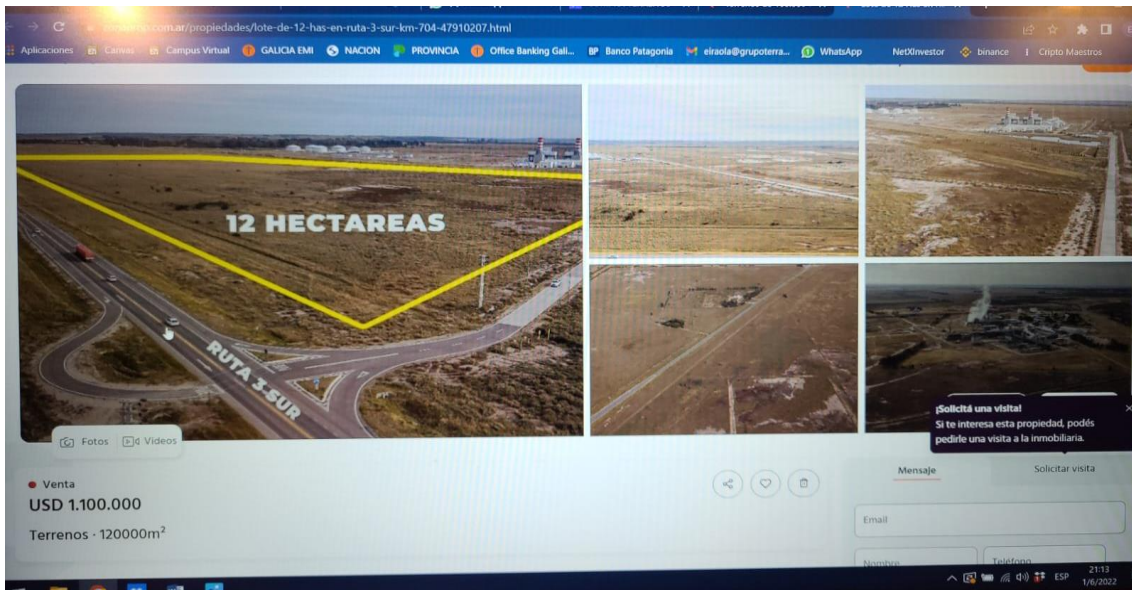
	Zonas aptas para uso industrial y/o logístico:	Parque industriales y/o logísticos:
NUEVA PLANTA	5 años de eximición total	8 años de eximición total
AMPLIACIÓN DE PLANTA	5 años con reducción de hasta 50 %	8 años con reducción de hasta 50 %

Alcanza a todas las actividades industriales, de generación de energía y servicios logísticos .

El beneficio alcanza a todas las tasas a excepción de la tasa ambiental.

BHi MUNICIPIO DE BAHÍA BLANCA

ANEXO 3



ANEXO 4

GERENTE DE VENTAS: \$200.000 x mes

EMPLEADO ADMINISTRATIVO: \$70.000 x mes

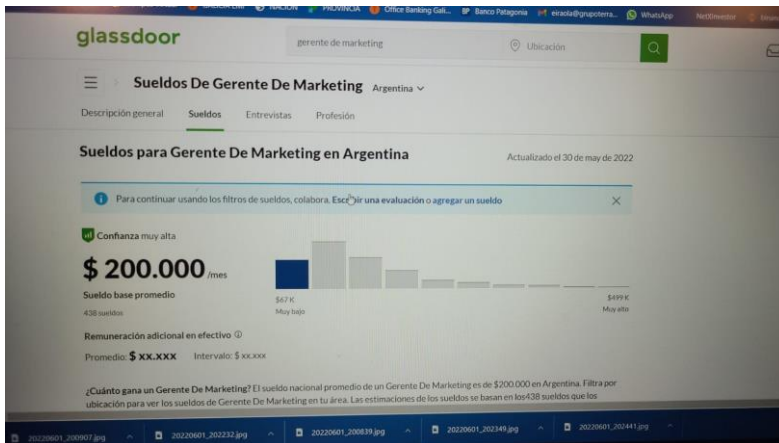
GERENTE DE MARKETING: 200.000 x mes

VENDEDOR ON LINE POR 32HS.: \$57.500 x mes se contratan 5 vendedores \$288000

VENDEDOR A: \$ 104.400 x mes se contratan 2 vendedores \$209.000

TOTAL, RRHH \$ 967.000





estudioviaplana.com.ar/escala-salarial-empleados-comercio/

SALARIALES

• Antes de enviar, verifique que el número de TELÉFONO y dirección de email suministrados sean los correctos.

ENVIAR MENSAJE

Este sitio está protegido por reCAPTCHA y se aplican la política de privacidad y términos del servicio de Google.

B		
\$ 90.347,00	\$ 16.262,46	\$ 106.609,46
Vendedores		
Básico	No Rem.	Total
A		
\$ 88.451,66	\$ 15.921,30	\$ 104.372,96
B		
\$ 90.347,23	\$ 16.262,50	\$ 106.609,73
C		
\$ 90.978,63	\$ 16.376,15	\$ 107.354,78
D		
\$ 92.368,44	\$ 16.626,32	\$ 108.994,76

ANEXO 5

BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA

Institucional | Política Monetaria | Sistema Financiero | Medios de Pago

Publicaciones y Estadísticas | Estadísticas | Principales Variables | Tasa de LELIQ (promedio en n.º.)

Historial LELIQ

Seleccioná las fechas

Desde Hasta

Fecha	Valor
02/06/2022	49,0000

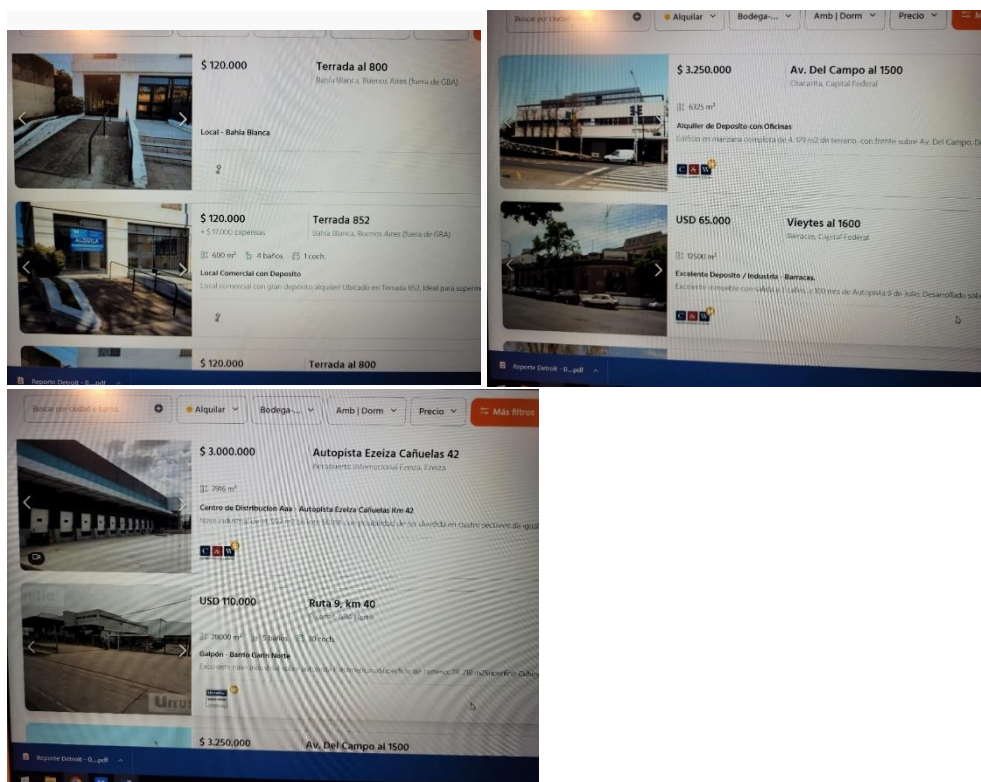


Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

Precios minoristas (IPC nivel general)							
Período	Referencia	Mediana (REM ene-22)	Dif. con REM anterior*		Promedio (REM ene-22)	Dif. con REM anterior*	
2022	var. % i.a.; dic-22	55,0	+0,2	(11)	54,8	+0,9	(7)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	53,9	-0,9	(1)	53,9	0,0	(1)
2023	var. % i.a.; dic-23	45,0	+1,6	(1)	45,1	+0,9	(1)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	44,3	+0,9	(5)	45,1	+0,8	(4)
2024	var. % i.a.; dic-24	35,0	0,0	(0)	38,3	+0,6	(0)

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

Fuente: REM - BCRA (ene-22)



Presupuesto armado en miles de pesos												
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
INGRESOS												
ALQUILERES						41.415,00	60.051,75	60.051,75	60.051,75	60.051,75	60.051,75	60.051,75
EXPENSAS						550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00	550,00
AHORRO DE COSTOS OPERATIVOS												
INVERSION TERRENO	-138.050,00											
PREPARACION SUELO	-17.500,00											
PREPARACION ENTORNO	-35.140,00											
CONSTRUCCION	-329.155,00											
DEPRECIACION					-4.937,33	-4.937,33	-4.937,33	-4.937,33	-4.937,33	-4.937,33	-4.937,33	-4.937,33
APORTES CAPITAL DE TRABAJO	-700,00											
TOTAL INGRESOS		0	0	0	0	-4.937	37.028	55.664	55.664	55.664	55.664	55.664
GASTOS												
CARGAS SOCIALES		580,20	580,20	580,20	580,20	580,20	841,29	841,29	841,29	841,29	841,29	841,29
SUELDOS		967,00	967,00	967,00	967,00	967,00	967,00	1.402,15	1.402,15	1.402,15	1.402,15	1.402,15
ALQUILER LOCAL		1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00
EXPENSAS		100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
TOTAL GASTOS FIJOS		2.647	2.647	2.647	2.647	2.647	3.343	3.343	3.343	3.343	3.343	3.343
IMPUESTO A LAS GANANCIAS		-927	-927	-927	-927	-2.655	12.033	18.312	18.312	18.312	18.312	18.312
PRESTAMO	\$ 170.000,00											
DEPRECIACION						-4.937,33	-4.937,33	-4.937,33	-4.937,33	-4.937,33	-4.937,33	-4.937,33
CASH FLOW	-350.545,00	-1.720,68	-1.720,68	-1.720,68	-1.720,68	7,38	27.284,63	38.945,97	38.945,97	38.945,97	38.945,97	38.945,97

	0	1	2	3	4	5
INGRESOS POR ALQUILERES		\$ 405.575,05	\$ 730.191,00	\$ 1.007.663,58	\$ 1.390.575,74	\$ 1.918.994,52
COSTOS		\$ 35.943,84	\$ 58.175,86	\$ 80.282,68	\$ 110.790,10	\$ 152.890,34
ING. OPERATIVOS		\$ 369.631,21	\$ 672.015,14	\$ 927.380,90	\$ 1.279.785,64	\$ 1.766.104,18
DEP.		-\$ 39.498,60	-\$ 59.247,90	-\$ 59.247,90	-\$ 59.247,90	-\$ 59.247,90
ING. ANTES DE IMPUESTOS		\$ 409.129,81	\$ 731.263,04	\$ 986.628,80	\$ 1.339.033,54	\$ 1.825.352,08
IMP		\$ 143.195,43	\$ 255.942,07	\$ 345.320,08	\$ 468.661,74	\$ 638.873,23
ING DESP IMP		\$ 265.934,38	\$ 475.320,98	\$ 641.308,72	\$ 870.371,80	\$ 1.186.478,85
DEP.		\$ 39.498,60	\$ 59.247,90	\$ 59.247,90	\$ 59.247,90	\$ 59.247,90
INV FIJA	-\$ 519.845,00					
INV. CT	-\$ 7.000,00					
REC. C.T.						\$ 7.000,00
FF	-\$ 526.845,00	\$ 305.432,98	\$ 534.568,88	\$ 700.556,62	\$ 929.619,70	\$ 1.252.726,75
FF ACUM	-\$ 526.845,00	-\$ 221.412,02	\$ 313.156,86	\$ 1.013.713,47	\$ 1.943.333,18	\$ 3.196.059,93
		ESTATICO	pr= 2 años			
FF ACTUAL	-\$ 526.845,00	\$ 204.988,57	\$ 240.785,95	\$ 211.779,75	\$ 188.608,06	\$ 170.578,78
ff acum act	-\$ 526.845,00	-\$ 321.856,43	-\$ 81.070,48	\$ 130.709,27	\$ 319.317,33	\$ 489.896,11
		DINAMICO	PR= 4 AÑO			

ANEXO 6

¿Qué fuente de información utiliza al elegir propiedades inmobiliarias?

- Corredores
 Amigos de la familia
 Publicidad inmobiliaria
 Internet
 Otro

¿Desea?

- Alquilar
 Invertir

¿Has visto alguna propiedad de inversión que te interese?

- si
 No

Si obtiene la propiedad correcta, ¿podrá tomar una decisión de inmediato?

- si
 Tal vez
 No

¿Cuál es el rango de precios de la propiedad que está dispuesto a considerar?

- \$ 210,000- \$ 250,000
 \$ 260,000- \$ 300,000
 \$ 310,000- \$ 350,000
 \$ 360,000- \$ 400,000
 Por encima de \$ 400,000

¿Con qué frecuencia necesita buscar una propiedad inmobiliaria?

- Todos los años
 1-5 años
 6-10 años
 11-20 años
 > 20 años

ANEXO 7

Tarjeta Naranja S.A.

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

Estado de Otros Resultados Integrales Condensado Intermedio

Por los períodos de nueve meses finalizados el 30 de septiembre de 2020 y 2019

Cifras expresadas en moneda homogénea al cierre del período, en miles de pesos

	Acumulado		Trimestre	
	01.01.2020	01.01.2019	01.07.2020	01.07.2019
	30.09.2020	30.09.2019	30.09.2020	30.09.2019
	En miles de pesos			
Resultado neto del período	2.434.647	239.349	742.803	64.083
Otros resultados integrales	-	-	-	-
Total resultados integrales del período	2.434.647	239.349	742.803	64.083
Resultado por acción				
Utilidad básica y diluida por acción	862,13	84,76	263,03	22,69

Las notas que se acompañan forman parte de los presentes estados financieros condensados intermedios.