



Universidad de  
**San Andrés**

**Plan de Marketing**

**POSICIONAR A MORGAN, GARCÍA MANSILLA COMO LIDER EN  
AGROFINANZAS RESPALDADO POR SU NUEVO SOCIO ALLARIA LEDESMA**

Scodellaro, Luciano

DNI: 39.244.133

Mentor: Ramírez, Hernán

Buenos Aires, Argentina, mayo 2022

# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN EJECUTIVO	3
MARCO TEÓRICO	6
ANÁLISIS DE SITUACIÓN	10
- Análisis de Entorno - PESTEL:	10
- Análisis de Mercado:	17
- Análisis de la Competencia	21
- Análisis del Consumidor	24
- Análisis Interno	28
DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN	30
- Análisis FODA	30
ESTRATEGIA	34
- Segmentación	35
- Targeting	36
- Diferenciación y Posicionamiento	38
OBJETIVOS	43
MARKETING MIX	44
- Producto	44
- Distribución	45
- Precio	47
- Comunicación	49
ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO	56
CONCLUSIONES	60
GLOSARIO	61
ANEXOS	63
BIBLIOGRAFÍA	71



Universidad de  
**San Andrés**

## INTRODUCCIÓN

El presente proyecto es un plan de marketing para la empresa Morgan, García Mansilla, empresa importante en el sector agrícola, más precisamente en los *agronegocios*, recientemente unida con Allaria Ledesma, empresa muy importante en el mercado de capitales y en la que trabajo hace cinco años.

Desde que ingresé a Allaria me llamó la atención la falta de un sector de Marketing y Comunicación para una empresa de semejante envergadura y trayectoria. Cabe aclarar, arrancó como una compañía familiar que fue creciendo y evolucionando en el tiempo, pero en la década pasada el crecimiento fue exponencial llevándola a ser la empresa con mayor volumen operado en el mercado de capitales y líder en diferentes segmentos del mismo, como los populares Renta Fija y Renta Variable.

El área de Marketing y Comunicación se creó hace tres años y desde el anterior se busca una profesionalización que llevó a que me llegue la oportunidad para sumarme como Analista de Marketing y Comunicación. Desde entonces, tuve la libertad para presentar proyectos que puedan enriquecer la estrategia del Grupo Allaria y así aprovechar oportunidades de mejora.

Desde que tengo memoria, siempre me interesó el campo. Desde de muy niño me generaba curiosidad la industria que más ingresos le da a nuestro país, la que nos llevó a ser potencia mundial a principios del siglo pasado. Realmente siempre me llamó la atención, pero nunca se presentó la oportunidad para conocer sus formas y procesos de trabajo. Asimismo, desde que ingresé a Allaria comenzó a interesarme el mundo bursátil, todas sus implicancias y el desarrollo del mercado nacional comparado a los avances del resto del mundo.

Al enterarme que MGM tampoco tenía un equipo de marketing y comunicación desarrollado, me pareció la oportunidad perfecta para brindar una herramienta que pueda ser aplicada realmente y al mismo tiempo conocer más sobre la unión de dos sectores importantes de la economía real y financiera del país. Elegir este tema contribuye a mi profesionalización y desarrollo y es el mejor camino para concluir mi paso por la Universidad de San Andrés.

El plan de marketing tiene como finalidad aprovechar la unión entre ambas empresas, con el fin de posicionar a MGM como referente en *agrofinanzas* y así captar nuevos clientes y explotar la relación comercial con los actuales.

La realización del proyecto es una oportunidad para aplicar todo lo aprendido en la Maestría en Marketing y Comunicación. Este trabajo me permite aprovechar los distintos conceptos, metodologías y técnicas aprendidas/estudiadas en un caso real con el fin de asistir al desarrollo de la estrategia de una empresa y mejorar sus resultados comerciales. También, permite poner a prueba la visión analítica y estratégica que considero que desarrollé gracias a lo aprendido en la Maestría. A su vez, poder interiorizarme dentro de MGM, tener contacto directo con gerentes y directores de la empresa, no solo me posibilita desarrollar una herramienta real, aplicable y capaz de mejorar los resultados, sino también, aprender el funcionamiento de dos empresas relevantes de sectores con mucha importancia para la economía nacional.



## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto es un plan de marketing para una empresa especializada en el terreno de los agronegocios argentinos. Este trabajo y su respectivo análisis tendrá un sustento y marco conceptual en lo aprendido y brindado en la Maestría en Marketing y Comunicación, para la cual es necesario finalizarla con un proyecto integrador que refleje todo lo aprendido durante la misma.

En primer lugar, es fundamental presentar brevemente a la empresa elegida para este proyecto. Morgan, García Mansilla es una empresa con más de 35 años de trayectoria que se dedica al desarrollo del mercado agrícola - financiero argentino, brindando servicios integrales y profesionales a sus clientes, apalancado en el conocimiento, desarrollo tecnológico y la transparencia de sus operaciones.

Entendiendo que cada actividad que realiza dentro de la industria (corretaje de granos, mercado de futuros y opciones agrícolas, mercado de insumos y administración de canjes, entre otras) conlleva distintos conocimientos, procesos y operaciones, el desarrollo del proyecto se basará en la unión entre Morgan, García Mansilla y Allaria Ledesma, empresa muy importante en el mercado de capitales. Dicha unión es reciente y con potencial para fructíferas nuevas oportunidades.

También es importante mencionar a Allaria Ledesma, empresa con la mayor participación en el mercado de capitales, con más de 50 años ofreciendo asesoramiento financiero a personas y empresas y la mayor variedad de productos para operar en el mercado bursátil, liderando el ranking de volumen operado en los segmentos de Renta Fija y Renta Variable por más de 10 años consecutivos.

Actualmente, ambas empresas no cuentan con un equipo de marketing y comunicación desarrollado como si lo es su equipo comercial y operativo. El desarrollo de este plan de marketing tiene como fin mejorar los procesos y actividades del área para asistir e integrarse a la estrategia global de la empresa y así obtener mejores resultados, a partir del análisis de la situación actual de la empresa, la competencia y el mercado.

Este proyecto busca brindarle a Morgan, García Mansilla una herramienta que permita aprovechar y explotar la unión con Allaria Ledesma y así aprovechar las múltiples oportunidades que pueden surgir de la sinergia entre el agro y el mercado de capitales. Actualmente, la empresa no cuenta con un área de marketing, ni objetivos, ni tampoco un manual de estilo y comunicación. Las acciones realizadas son para distintas actividades que van surgiendo sobre la marcha, sin un camino trazado; lo que lleva a una práctica limitada, desaprovechando los beneficios y oportunidades que traen.

El plan tiene como fin explotar la unión con Allaria Ledesma, para posicionar a MGM como referente en el mercado de capitales, pero especialmente en las agrofinanzas, desarrollando nuevas actividades, nuevos indicadores de gestión, nuevas métricas de resultados y así poder captar nuevos clientes, como también ofrecerles nuevas alternativas y productos a los clientes actuales y explotar la relación comercial, fidelizándolos.

El análisis y la investigación llevada a cabo no fue solo de manera académica y teórica, también se incluyó un estudio minucioso de la empresa, sus colaboradores, el mercado e incluso interviniendo en eventos con la misma, brindando asistencia y soporte para ayudar a obtener mejores resultados. Esto fue de gran importancia, ya que permitió entender el entorno de la empresa, del sector agropecuario y su relación con el mundo de las finanzas y también, el potencial de la nueva unión. A medida del avance de este proyecto, Morgan, García Mansilla desarrolló nuevas estrategias comerciales y operativas aprovechando su nueva alianza, permitiendo observar en la práctica oportunidades de mejora o acciones no recomendadas.

Todo análisis, estudio e información realizado fue para desarrollar un plan de marketing para Morgan, García Mansilla; no pretende ser un plan de negocios, ni puede aplicarse a otra empresa, unidad de negocios o área sin realizar un análisis y diagnóstico completo.



Universidad de  
**San Andrés**

## MARCO TEÓRICO

Desde sus orígenes, la economía argentina tiene sus cimientos en el sector agropecuario. La producción agrícola representa un gran porcentaje de las exportaciones argentinas, gracias a los 37,5 millones de hectáreas de cultivo.

A través de los años, el sector agropecuario ha ido cambiando, desarrollándose, creciendo, llegando a ser el principal motor de la economía argentina. A finales de 1800 y principios de 1900, gracias al modelo agroexportador, el país fue una de las principales potencias mundiales, posición que no pudo recuperar desde entonces.

Hoy en día, es una de las principales fuentes de ingresos y de trabajo en el país. Actualmente, Argentina ocupa el primer lugar en la exportación mundial de harina y aceite de soja, en la exportación de jugo y esencia de limón, y en yerba mate. También, ocupa un lugar entre los 5 principales exportadores de maíz, aceites y grasas, harinas, entre otros. Asimismo, Argentina es una de los principales países exportadores y productores de carne vacuna y vino.

Los cultivos más determinantes e importantes para la balanza comercial del país son la soja, trigo, maíz, girasol, sorgo y cebada y los principales productos que se destinan a la exportación son la soja, los granos (cereales), aceites, yerba mate, frutas, entre otros.

Para ser uno de los pilares fundamentales de la economía real argentina, el campo ha ido cambiando y evolucionando, incorporando nuevas tecnologías que mejoran sus procesos productivos, generando eficientes y mejores desempeños, diversificando sus actividades y uniéndose con diferentes sectores y jugadores de la economía.

Entre las numerosas actividades del sector se encuentran las clásicas y conocidas como la cosecha y la siembra de diferentes cultivos, que puede destinarse a la venta para el mercado local o exportarse a mercados internacionales, que luego pueden transformarse o aprovecharse en otras industrias.



También, el riego de las distintas plantaciones para que estas crezcan, se desarrollen y puedan comercializarse. Esta actividad ha ido incorporando grandes avances tecnológicos con técnicas novedosas. Pueden realizarse de distintas maneras, aplicando diferentes técnicas para cada situación, propiamente dicho en este sector, para distintos suelos, cultivos, estaciones, entre otras.

Entre todas las tareas habituales del sector, hay muchas que no son tan conocidas y suenan menos atractivas, por no decir más aburridas también, pero que son de vital importancia para la industria como son todas las actividades económicas derivadas o ligadas a distintos productos y técnicas del campo que en la jerga se las conoce como **Agronegocios**.

Los agronegocios o “agribusiness” tienen una gran importancia para el funcionamiento de toda la actividad agropecuaria. Gracias a ellos, el sector evolucionó favorablemente permitiendo la entrada de distintos jugadores en toda la cadena de valor, eficientizando procesos y mejorando la experiencia de los productores y los clientes. Por ejemplo, presentó mejoras en la logística y distribución del producto, creando centros de almacenamiento en las condiciones necesarias para los cultivos, nuevos centros de compra y venta y también fomentando la implementación de estrategias de marketing, comunicación, comerciales y ventas en el sector.

Entre las numerosas prácticas que conforman los agronegocios, el **corretaje de granos** tiene una vital importancia. Esta actividad comercial es fundamental para el sector, dicho por la Bolsa de Comercio de Rosario, “el alma de las bolsas de cereales”.

Consiste en la intermediación y asesoramiento del mercado de granos, básicamente unir la oferta y la demanda en este mercado. (Llámesese granos a las semillas que se siembra para luego cosechar y posteriormente comercializar). Actualmente, el corredor de granos ha ido incorporando herramientas para su labor como brindar información en tiempo real del mercado, tanto de la oferta y demanda de granos como la performance de las commodities en las distintas bolsas de comercio existentes, especialmente la Bolsa de Chicago, asesoramiento de estrategias

comerciales y de negociación, registrar los contratos de compraventa entre los distintos participantes y seguir la entrega de la mercadería en tiempo y forma cumpliendo lo pactado. El corredor de granos participa activamente en los movimientos de numerosas toneladas producidas en la industria promoviendo constantes intercambios.

Como se mencionó anteriormente, estas actividades menos atractivas son de vital importancia para el sector, asegurando su competitividad. En línea con el corretaje y la función del corredor, el **Mercado de Futuros y Opciones Agrícolas** constituye un elemento clave de comercialización y financiación del sector.

A través de este mercado, se operan instrumentos financieros derivados basados en la comercialización de commodities. Es decir, los productores agrícolas pueden ejecutar contratos de compra y venta de commodities como la soja y trigo, con fecha futura, pactando el precio en el presente para cubrir su posición financiera de corto o largo plazo, reduciendo el riesgo, o no, y la incertidumbre del mercado, sobre todo en un contexto macroeconómico volátil como el de Argentina. Todas estas actividades financieras se las conoce como **Agrofinanzas**. En el país, actualmente hay un Mercados de Futuros y Opciones: Matba-Rofex. Es la unión entre el Mercado a Término de Rosario O Rosario Futures Exchange (ROFEX) y el Mercado a Término de Buenos Aires.

### Nuevas oportunidades

En su ensayo “La miopía en el marketing” (2004) Theodore Levitt advierte que “el crecimiento sostenido depende de cuán ampliamente defina su negocio, y de cuan cuidadosamente estime las necesidades de sus clientes”. Asimismo, explica que los líderes de marketing tienen una visión amplia del mercado, viendo más allá de la situación actual, estando preparado para descubrir nuevas oportunidades de crecimiento en todo momento.

El autor también afirma que esta visión amplia del mercado permite detectar necesidades insatisfechas de los clientes, actuales y potenciales, y entender sus necesidades y deseos.

Dicho esto, la unión de Morgan con Allaria trae consigo un sinfín de oportunidades que principalmente radican en el **Mercado de Capitales**.

“El Mercado de Capitales es aquel en el cual se comercializan activos financieros de mediano y largo plazo con distintos niveles de liquidez y un nivel de riesgo más bien elevado para los inversores” es la definición del grupo WINA, unidad de negocios retail de Allaria Ledesma. En este mercado principalmente se comercializan bonos, acciones de las empresas listadas en la bolsa local, CEDEARs (empresas listadas en la Bolsa de Wall Street y pueden comercializarse localmente), Obligaciones Negociables, Fondos Comunes de Inversión, entre otros. Para poder acceder a los instrumentos financieros disponibles en este mercado, hay que abrir una cuenta comitente en un Agente de Liquidación y Compensación regulada por la Comisión Nacional de Valores. En el último tiempo el mercado local ha ido creciendo, aumentando el número de participantes, de agentes y de productos buscando expandir el acceso al mercado financiero en todo el país.

La actividad agropecuaria es de suma importancia para nuestro país, siendo el mayor proveedor de exportaciones para la balanza comercial y para el funcionamiento de nuestra economía, brindando numerosas oportunidades laborales. El mercado de capitales también cumple una función primordial para la economía de un país. A través de este, los inversores pueden obtener una mejor financiación con distintos instrumentos financieros disponibles, potenciando su capital y rendimiento. El agro y el mercado financiero pueden unirse, generando una sinergia que potencia el desarrollo de la economía argentina.

# ANÁLISIS DE SITUACIÓN

## ENTORNO

### Análisis PESTEL

Para analizar el entorno de MGM y los factores que intervienen se utilizará el análisis PESTEL. Para realizarlo se tendrá en cuenta el contexto de la industria agrícola, también todo lo relevante en el ámbito financiero.

#### Factores políticos

Históricamente, el sector agropecuario argentino ha atravesado diversos problemas con los gobiernos de turno. Actualmente, se encuentra enfrentado a la nueva administración, con la que está en conflicto desde la década pasada, ya que varios miembros de ese gobierno se encuentran en la actual.

Asimismo, desde la asunción en diciembre del 2019 de Alberto Fernández, la relación entre el Campo y el gobierno es tensa. Una de las primeras medidas de su administración fue el aumento de las retenciones a las ventas al exterior de soja y sus derivados, una medida similar a la del 2008 que generó un fuerte cruce entre ambos con varias manifestaciones, incidentes, cortes y paros.

Recientemente, se produjo el 'tractorazo' del sector agrario para manifestarse en contra de las políticas del gobierno. Principalmente en contra de una posible suba de las retenciones a distintos productos como la harina, el aceite de soja, cereales, entre otros. Se produjo en distintas ciudades del país con mayor presencia en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y con fuerte participación de la oposición.

A su vez, las ALyC y distintos entes del sistema financiero también se encuentran frente a constantes trabas y regulaciones por parte de organismo públicos como el Banco Central de la República Argentina y la Comisión Nacional de Valores influenciados por el actual gobierno y su postura política.

El reciente acuerdo con el Fondo Monetario Internacional y el cumplimiento de las metas pactadas por parte del gobierno, sumada a la inestabilidad política, conflictos partidarios y la elevada inflación, llevan a la actual administración implementar políticas que perjudican el normal funcionamiento del sistema bursátil y financiero, desalentando inversiones y proyectos.

### Factores económicos

El sector primario argentino constituye la principal fuente de ingresos nacional. Las exportaciones nacionales están compuestas principalmente por productos agrícolas: en marzo de 2022, 28,6% fueron productos primarios y el 36,7% fueron manufacturas de origen agropecuario.

Este sector es el principal generador de divisas. De acuerdo al último informe de la Cámara de la Industria Aceitera y el Centro de Exportadores de Cereales las divisas que ingresaron el mes de abril de este año fueron más de USD 3.000 millones, 6% más que el mes anterior, logrando un record histórico en la economía argentina. Cabe destacar en este hito al alza de los precios internacionales de las commodities producto de la guerra entre Rusia y Ucrania y la consecuente elevada inflación a nivel mundial que lleva a los distintos países a tomar medidas históricas como la reciente subas de tasas por parte de la Reserva Federal de Estados Unidos en más de 50 puntos básicos.

Lo generado por parte del sector ayuda a cumplir una de las metas fundamentales del acuerdo firmado por el país con el Fondo Monetario Internacional, la acumulación de reservas en dólares. Aunque también generan problemas con el gobierno actual por el tan nombrado impuesto: *las retenciones*. Dicho gravamen es un tema sensible en el país, especialmente desde el 2008 por la resolución 125 que buscaba establecer un sistema móvil de las retenciones. De acuerdo a FADA (Fundación Agropecuaria para el Desarrollo de Argentina) de cada \$100 de renta que genera por hectárea un productor agropecuario, \$65 le corresponde al estado a través de los distintos impuestos.

El acuerdo nombrado anteriormente se efectuó para refinanciar la deuda del país con el ente, evitando caer en default, aunque exige a la nación el cumplimiento de distintas metas. Estas acaparan las distintas partes que intervienen en la economía del país. Una fundamental es el precio del dólar oficial. El crawling peg (la depreciación del tipo de cambio de manera gradual) tiene que ir acelerándose hasta llegar al precio real del dólar, eliminando la brecha con los dólares financieros y paralelos del país.

Los distintos dólares presentes y sus valores junto a la elevada inflación mensual continua en el país generan mucha incertidumbre y descontento en el mercado entorpeciendo la performance de los instrumentos financieros.

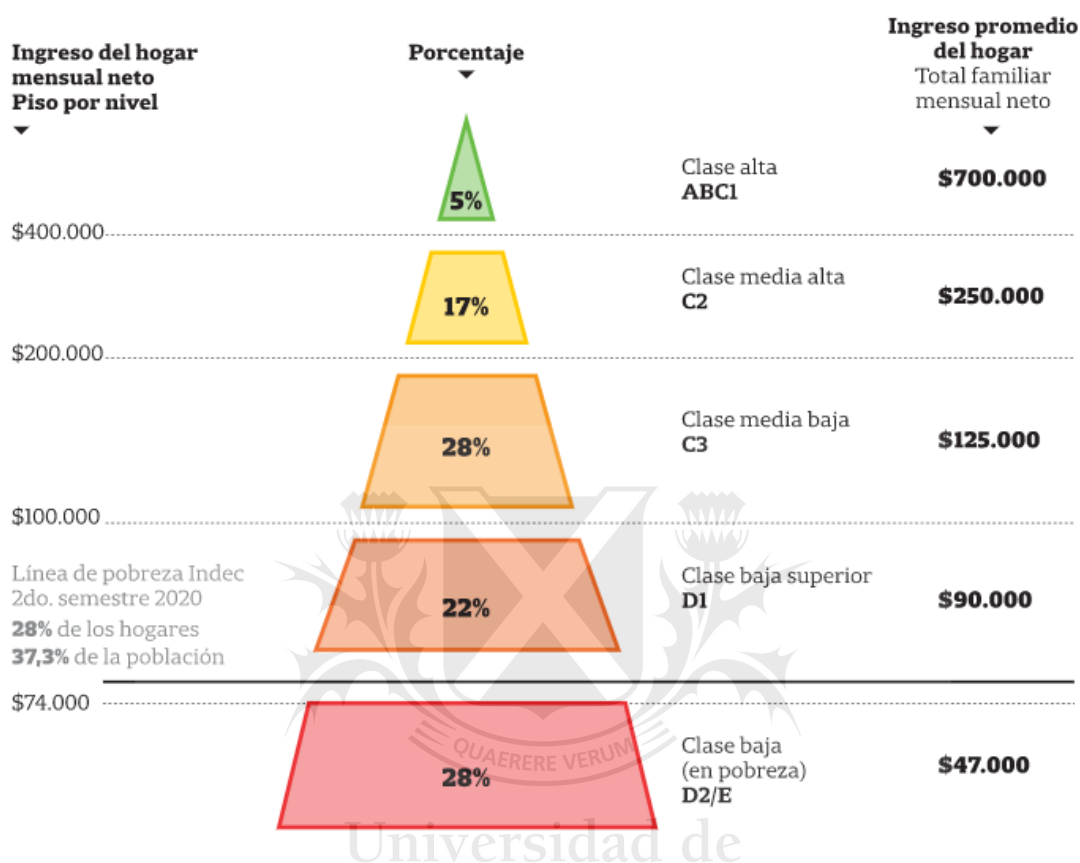
#### Factores socio culturales

Según la pirámide poblacional del país en 2020, el 64,20% de la población tiene una entre 15 y 64 años, de los cuales 22,9% se encuentre entre los 20 y 34 años y 33,5% entre los 35 y 64 años.

De acuerdo a un informe de la Consultora W, el 5% de la población es clase alta, el 45% es clase media y el 50% clase baja.

## Pirámide social argentina 2021

Cierre 4to trimestre 2021



De acuerdo al último Informe Ejecutivo del Mercado de Capitales de la Comisión Nacional de Valores, el mercado cuenta con 488.755 cuentas comitentes con saldo operando en el sistema bursátil. Entre septiembre 2019 y septiembre 2021, las cuentas crecieron un 47%.

No es llamativo este dato, ya que según un estudio de la consultora extranjera Standard & Poor's solo el 28% de la población argentina posee conocimientos económicos o financieros. El informe también califica a Argentina entre los 36 países con el porcentaje de adultos financieramente educados más bajos del mundo.

Para contrarrestar estas tendencias, en febrero de 2022 se aprobó el Plan Nacional de Educación Financiera buscando federalizar el acceso y el buen uso de los servicios financieros.



Estos proyectos presentan una gran oportunidad para las personas ajenas al sistema. Este ecosistema es fundamental que siga desarrollándose y presentando nuevos productos junto a proyectos de educación e integración financiera para que las personas puedan respaldar sus ahorros producto del arduo trabajo y formar parte del sistema así pueden adquirir los conocimientos básicos para que el dinero generado no pierda valor, cómo también evitar estafas y fraudes.

### Factores tecnológicos

Desde el punto de vista tecnológico, la industria financiera ha tenido grandes cambios. Su mayor adopción permitió el desarrollo y multiplicación de billeteras virtuales con novedosas maneras para pagar consumos y servicios, como así también la posibilidad de invertir dinero en simples pasos. Sus distintos usos generan gran competencia en el mercado y la aparición de importantes jugadores con mucha influencia y soluciones novedosas.

Estas importantes apariciones revolucionaron la industria financiera, posibilitando las aperturas de cuenta, inversiones y retiro en pocos minutos con simples pasos. Del mismo modo, la integración entre aplicaciones mejora la experiencia del usuario haciéndola simple e intuitiva, dinamizando una industria que necesitaba estos avances. Hasta el ente más importante de la Bolsa de Comercio, ByMA, lanzó su plataforma que permite un trading moderno con numerosas funciones desde la computadora personal o el celular.

MGM deberá aprovechar los avances de la tecnología y los beneficios de la cultura de transformación digital, para lograr cambios rápidos y ponerse al corriente con la competencia, satisfaciendo la demanda del mercado e impulsando nuevos conocimientos dentro de la compañía.

### Factores ecológicos

La industria financiera argentina no es ajena a las nuevas tendencias que vienen tomando protagonismo en el mundo. En 2018, Bolsas y Mercados Argentinos (ByMA), creó el primer índice de Sustentabilidad del país para promover y transparentar prácticas saludables en materia ambiental, social y de desarrollo



sustentable. Este índice está compuesto por quince empresas que buscan generar conciencia de los beneficios de un desarrollo sustentable, creando nuevas oportunidades de negocio, mejorando su posicionamiento y reputación y además incentiva a nuevos inversores y personas que buscan organizaciones con un gobierno corporativo y un mindset sustentable.

A partir de este índice, ByMA desarrollo el panel de Bonos Sociales, Verdes y Sustentables (panel SVS). Esta iniciativa otorga al mercado una nueva forma de financiamiento, permitiendo a emisores, inversionistas, stakeholders, formar parte del Protocolo de Kioto y el Acuerdo de París para aminorar los efectos del calentamiento Global. Estos bonos permiten a los distintos entes financiar o refinanciar sus proyectos que tengan un impacto social, ambiental positivo o de ambos. Se clasifican en tres:

- *Bonos Sociales:* Se destinan para financiar o refinanciar un proyecto que tiene por objetivo ayudar a reducir o mejorar una problemática social.
- *Bonos Verdes:* son los que buscan financiar proyectos que traigan consigo mejoras ambientales.
- *Bonos Sustentables:* financian proyectos que tengan las características tanto de impacto social como ambiental.

El principal ente del mercado de valores bonifica el 100% del arancel por la emisión de estos bonos, promoviendo la iniciativa. Actualmente el panel SVS está compuesto por 22 valores negociables vigentes de distintas organizaciones que se fueron sumando a través de proyectos con grandes beneficios para las comunidades donde se encuentran.

### Factores legales

Los factores legales tienen una gran importancia en este análisis, ya que el Mercado de Capitales local cuenta con muchas regulaciones principalmente determinadas autárquicamente por la CNV.

La Ley 26.831 (ley de Mercado de Capitales) define su marco normativo, regulado y controlado por la autoridad anteriormente mencionada. Uno de los principales

artículos de la ley es que la Oferta Pública y la habilitación de Agentes intermediarios para ofrecer productos y servicios junto a asesoramiento en inversiones es potestad de la CNV.

Para poder operar y actuar como intermediario es requisito fundamental estar registrado ante la CNV y encontrarse al día con las distintas normativas que dictamina el ente. Si el intermediario no se encuentra regulado y registrado, deberá cesar inmediatamente las operaciones.

De la misma manera, deben transparentar todas sus actividades a los clientes y demás participantes del mercado, evitando malas prácticas que perjudicarán a terceros. Todos los agentes matriculados cuentan con un código de conducta o código de protección al inversor donde se determinan las normas específicas para cumplir con las directrices de transparencia y deber frente al mercado, inversores y la competencia, como también las sanciones para las conductas contrarias a estas prácticas. Desde el lado del cliente, para la apertura de cuentas debe solicitarse cierta documentación legal, por ejemplo, la situación ante la Administración Federal de Ingresos Públicos para personas humanas o la constancia de la clave única de identificación tributaria para personas jurídicas, entre otros documentos.

Es de vital importancia cumplir con todas las regulaciones pertinentes, transparentando la actividad, generando mayor seguridad en los potenciales y actuales clientes, como también en el mercado y al ente regulador, evitando cualquier conflicto que perjudicará el normal funcionamiento.

### Conclusiones del análisis

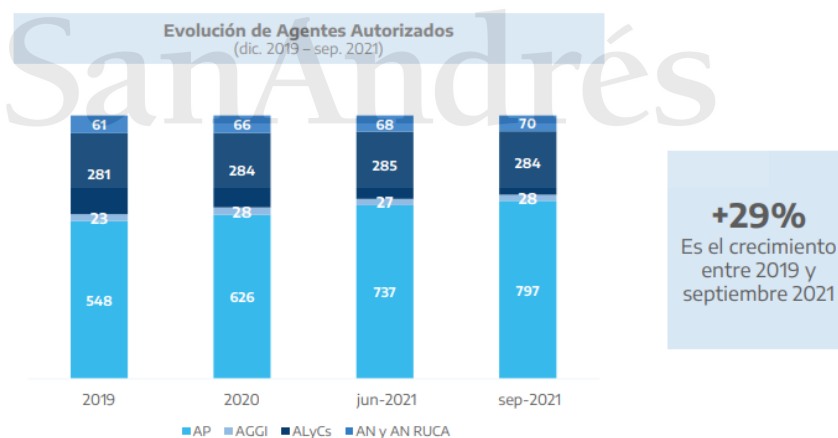
En líneas generales, el entorno se encuentra en constante movimiento con mucha competencia y continuo apareamiento de actores y productos, que al mismo tiempo presenta nuevas oportunidades con gran potencial. Más allá de las numerosas regulaciones y el escenario macroeconómico y político actual, es una industria que está en constante desarrollo y con numerosas posibilidades.

## MERCADO

Actualmente el mercado cuenta con más de 500.000 cuentas comitentes abiertas con saldo disponible para operar, creciendo más del 47% entre diciembre 2019 y marzo 2022. Esto refleja un gran crecimiento de inversores en el mercado, impulsados por la pandemia de Covid-19 y por las numerosas regulaciones para adquirir productos financieros tradicionales como los dólares estadounidenses en los bancos, llevando a las personas a obtenerlos por otros métodos. Se estima que el mercado siga creciendo, sumado a los planes nacionales y privados de educación financiera y de federalización del mercado de capitales.

En total el mercado cuenta con 1.189 Agentes Autorizados para brindar asesoramiento e intermediación en la negociación de valores negociables. De esos agentes, 284 son ALyCs, englobando en gran medida las cuentas comitentes abiertas. Aunque, en el último tiempo otras instituciones, como bancos digitales, están incorporando las negociaciones de valores bursátiles en sus productos, absorbiendo parte de la clientela.

### Ecosistema del Mercado de Capitales



Fuente: CNV

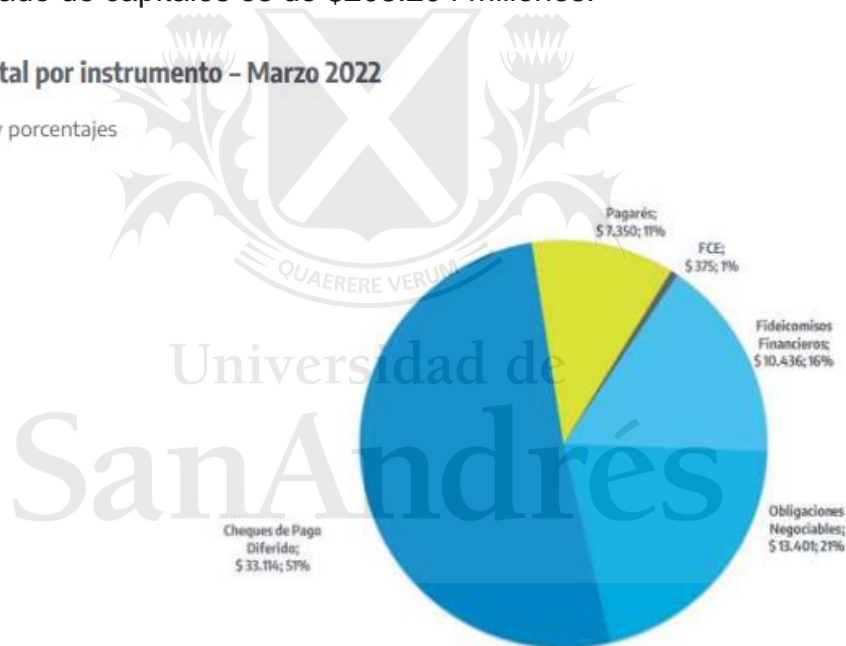
De acuerdo al último informe publicado por la Comisión Nacional de Valores, en marzo 2022, el financiamiento total del mes del mercado de capitales fue de \$64.676 millones, aumentando un 2% en términos interanuales.

De este monto, \$13.401 millones corresponden a las 15 Obligaciones Negociables que se emitieron, representando el 21% mensual. Más de la mitad del financiamiento en el mercado se realizó a través de Cheques de Pago Diferido representando un 51% del total y creciendo 65% en términos interanuales, mostrando el crecimiento de la participación de las pymes. El resto del financiamiento corresponde a la colocación de nuevos Fideicomisos Financieros, pagares y facturas de crédito electrónicas. En lo que va del año el financiamiento total en el mercado de capitales es de \$208.204 millones.

#### Financiamiento total por instrumento - Marzo 2022

En millones de pesos y porcentajes

Fuente: CNV

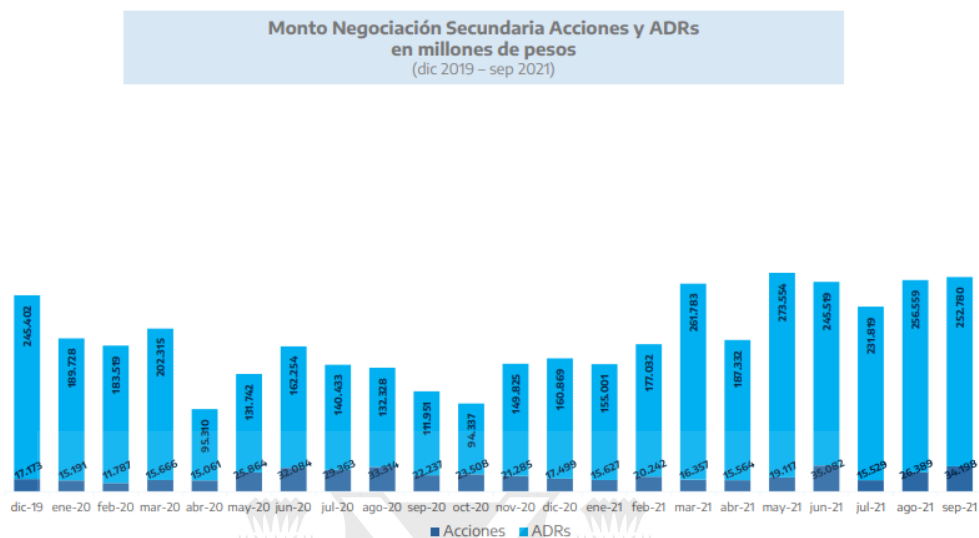


Fuente: CNV

De acuerdo a los últimos datos publicados por la CNV, los títulos públicos concentran el 80% de lo negociado en mercados institucionales. Con respecto a las acciones, la capitalización de las empresas listadas llega a \$2.995 millones. La negociación de esas acciones asciende a \$34.198 millones y ADRs a \$252.780

millones. El monto negociado en CEDEARs asciende a \$54.997 millones.

## Acciones Mercado Local y ADRs



Fuente: CNV

El año 2022 y los próximos años serán desafiantes para el mercado de capitales argentino. El contexto internacional se torna cada vez más complejo: elevada inflación en las principales economías del mundo, tasas de interés más altas, conflicto bélico en Ucrania que eleva los precios de las commodities con fuerte impacto en nuestro país, fortaleciendo la balanza de pagos nacional. Para contrarrestar estos elevados niveles de inflación, las principales economías del mundo, sobre todo Estados Unidos y su Reserva Federal, tomaron medidas que reducen las expansivas tomadas durante la pandemia de Covid-19 en los años 2020 y 2021.

Asimismo, Argentina recientemente acordó con el Fondo Monetario Internacional una renegociación de su deuda por el programa Stand By del 2018 con importantes metas a cumplir para el normal desenvolvimiento y crecimiento de la economía nacional. La consecución de esas metas será de vital importancia para el desarrollo del mercado de capitales.

Dicho esto, el mercado supo crecer sostenidamente en momentos difíciles como la pandemia y las continuas restricciones locales, aprovechando para mejorar

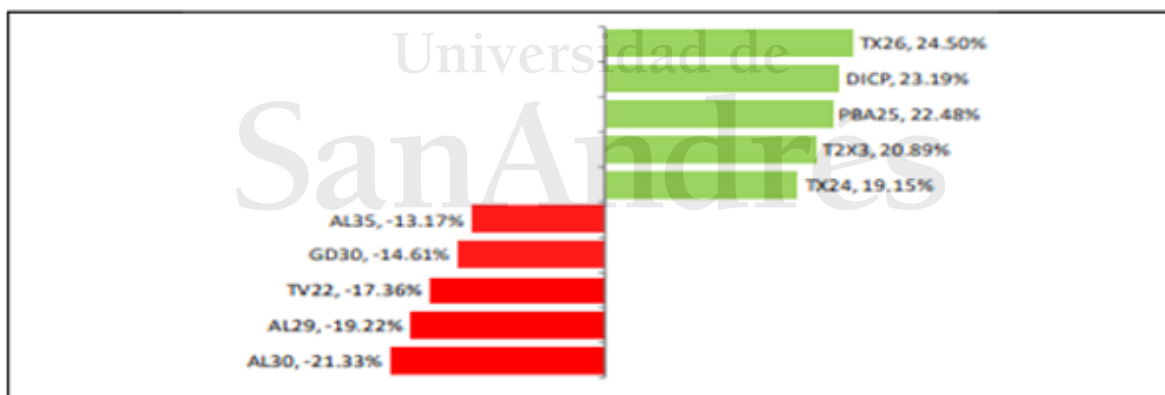
procesos, digitalizándolos, sumando nuevos instrumentos y apoyando a las pequeñas y medianas empresas nacionales. El financiamiento PyME creció un 91% interanual, ganando terreno en la participación del mercado, emitiendo nuevos instrumentos y colocando mayor deuda para su expansión.

Los inversores buscaran cubrirse ante la situación macroeconómica nacional, especialmente de la elevada inflación mensual y para eso probablemente crecerá la inversión en instrumentos con cobertura inflacionaria como los bonos emitidos por el Estado Nacional. De acuerdo al último Informe Anual del Instituto Argentino de Mercado de Capitales (IAMC) de los 25 bonos con mayor volumen durante este año corresponden a bonos ajustables por el Coeficiente de Estabilización de Referencia (CER) basado en el índice de precios al consumidor. El volumen operado en el mercado en 2021 fue el segundo en mayor importancia.

### Mayores alzas y bajas interanuales de Títulos Públicos en 2021.

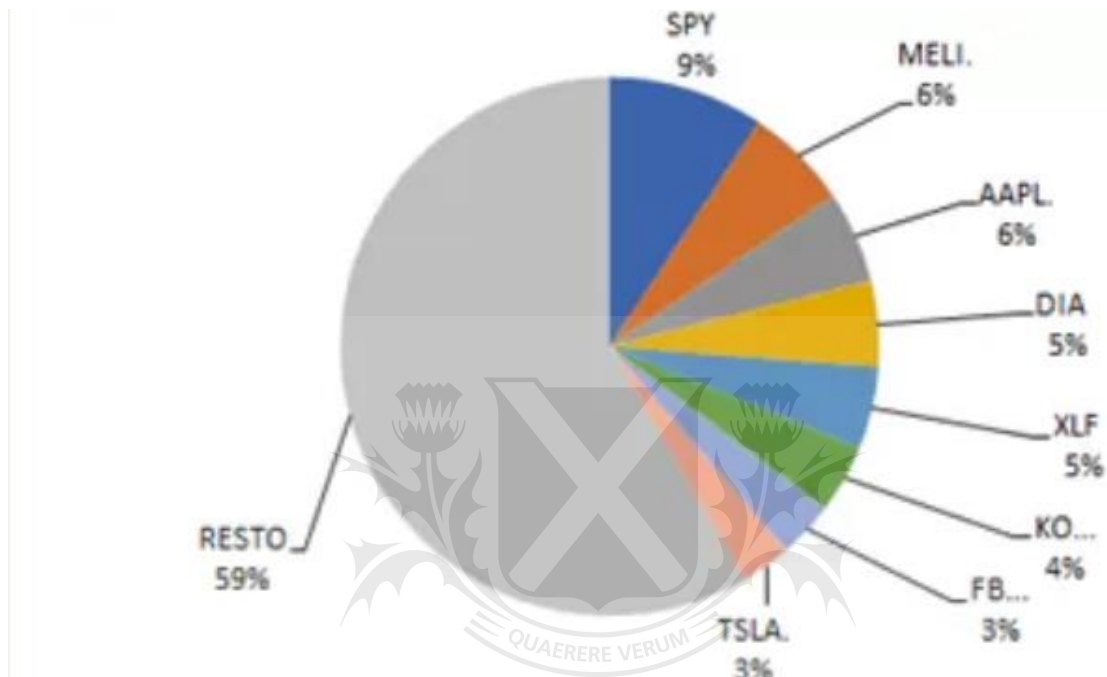
(Considera los 25 bonos más negociados)

Fuente: Resumen Anual del Mercado 2021, IAMC.



En contraste, los inversores con mayor apetito al riesgo buscaran opciones en la renta variable, principalmente en Certificados de Depósitos Argentinos que representan acciones del exterior y también en acciones locales. Este año, el mercado de capitales incorporó un novedoso instrumento financiero para nuestro país como los CEDEARs de ETF (Exchange Traded Fund): fondos de inversión que cotizan en los mercados como una acción. En total hay 9 y cada uno se compone de una canasta de diferentes instrumentos, replicando otros índices u otros activos

(sectores, regiones, commodities, monedas, entre otros). Al igual que los CEDEARs, se puede acceder a ellos mediante la moneda nacional argentina en una cuenta local con utilidad en dólares estadounidenses. En el primer bimestre del año, el CEDEAR de ETF Spy fue el más operado en el segmento.



Otro aspecto a destacar del mercado es el crecimiento del financiamiento sostenible. En 2021 se realizaron 16 emisiones, de las cuales 14 fueron Obligaciones Negociables, 1 Fideicomiso Financiero y 1 Fondo Común de Inversión Cerrado aumentando el panel de bonos SVS.

### *COMPETENCIA*

El mercado financiero argentino cuenta con muchos jugadores importantes con una variada oferta en productos y soluciones.

En sistema financiero hay varias instituciones que forman parte y ofrecen asesoramiento e intermediación como pueden ser los Agentes Productores (AP), Agentes Asesores Globales de Inversiones (AAGI), entre otros. En cuanto a los actores más importantes, se encuentran los Agentes de Liquidación y

Compensación (ALyC) y algunos bancos que ofrecen productos financieros como Bonos, Suscripciones y Rescates en Fondos Comunes de Inversión, principalmente. Actualmente hay 288 ALyCs.

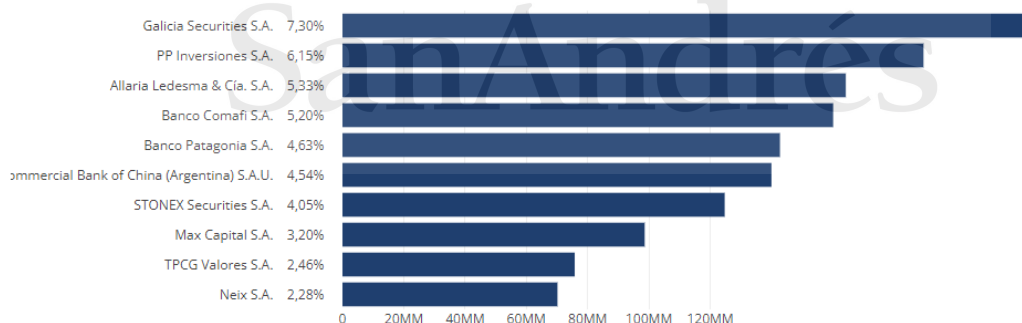
Las ALyCs que ofrecen productos similares y apuntan al mismo público objetivo son numerosas, pero las más importantes son: Balanz, Cocos Capital, Invertir Online, Max Capital, Buenos Aires Valores, PP Inversiones, Cohen, etc. Los bancos con gran impacto en el volumen operado en el mercado son Banco Comafi, Banco Patagonia, ICBC y la más importante es la ALyC del Banco Galicia, Galicia Securities.

Los segmentos de mayor importancia del mercado son el de Renta Fija, Renta Variable, CEDEARs y Opciones.



Reporte  
Abril 2022 - Abril 2022

#### Top Renta Fija



En el último año el nuevo socio de MGM, Allaria Ledesma, lideró 3 de los 4 rankings de importancia. No es así este año en el segmento de Renta Fija, el principal del mercado (como se aprecia en el gráfico anterior). Este año lo lidera Galicia Securities con un porcentaje mayor al que Allaria tenía el año pasado. También, empiezan a tener mayor impacto jugadores con grandes beneficios digitales apalancados en la tecnología, ofreciéndole una mejor experiencia al usuario como

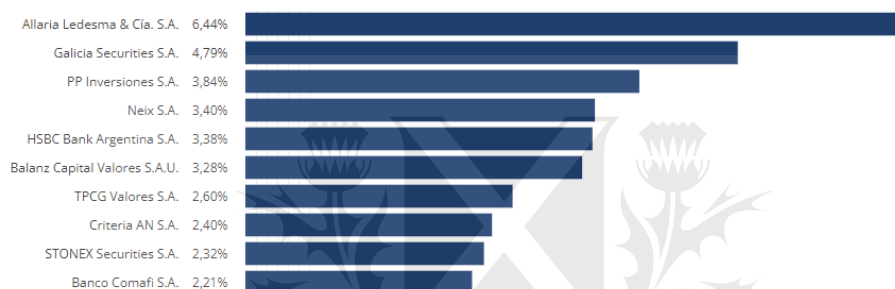


PP Inversiones. Asimismo, ALyCs con gran capacidad de Comunicación e incentivando la educación financiera también están creciendo como es Balanz Capital y su segmento “Balanz University”.



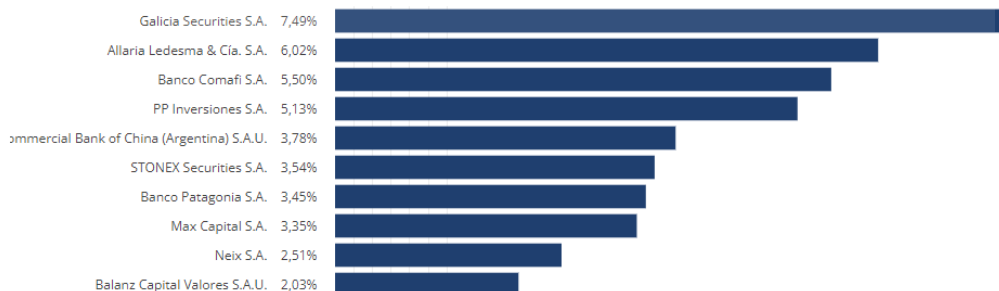
Reporte  
Enero 2021 - Diciembre 2021

#### Top Renta Fija



Reporte  
Enero 2022 - Abril 2022

#### Top Renta Fija



A pesar del dominio de Allaria en dos segmentos claves del mercado y su gran participación en los restantes, la competencia está fortaleciéndose, ampliando y variando su oferta, como también presentando mejoras en muchas cuestiones para los usuarios, especialmente con iniciativas tecnológicas. Asimismo, los pocos

jugadores nuevos propios del mercado de capitales que aparecen presentan soluciones novedosas como Cocos Capital con un modelo de negocios distinto a los demás al no cobrar comisiones por la propia operatoria. Es muy importante tener en cuenta a los distintos actores del mercado y sus nuevas soluciones para no seguir perdiendo el dominio ni la preponderancia en el mercado.

En la actualidad, el mercado financiero argentino se encuentra en constante desarrollo, cautivando a nuevas audiencias y aumentando su participación a nivel nacional. En el último tiempo se presentaron diversos y nuevos jugadores en el mercado como Fintechs y bancos digitales llegando a gran cantidad de personas. También comenzaron a masificarse distintos servicios como el pago con QR ayudado por la tecnología y el distanciamiento generado por la pandemia de COVID-19, desarrollados por billeteras virtuales.

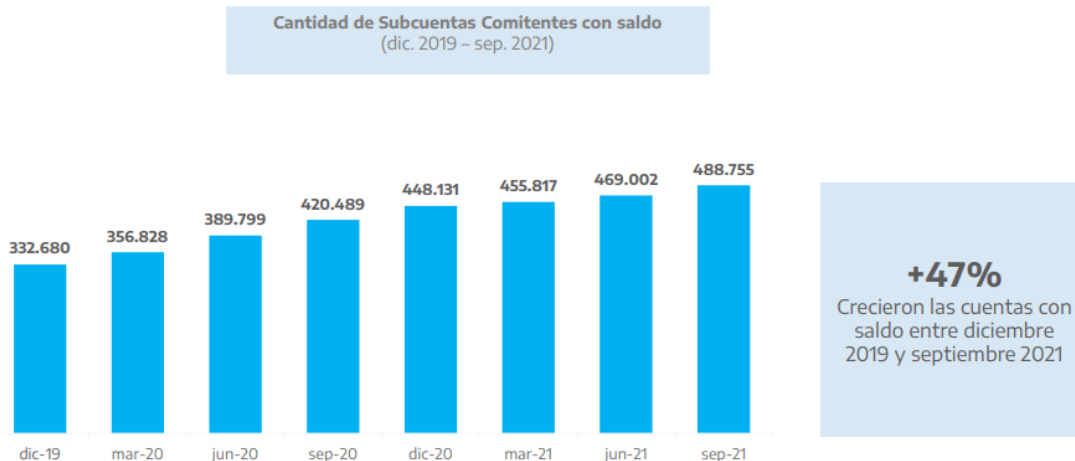
Otro producto novedoso con mucha polémica encima, son los activos digitales conocidos como criptomonedas que cuentan con una gran adopción en nuestro país y numerosos productos al alcance de los usuarios, como los de las startup Lemon o Buenbit que permiten la compra y venta de estos activos digitales junto a una tarjeta prepaga que reintegra el 2% de los gastos en cualquier criptomoneda. En abril de 2022, Lemon llegó al millón de usuarios, hito increíble para una startup en tan poco tiempo.

### *CONSUMIDOR*

Para analizar a los consumidores, se expondrán sus características actuales en base a fuentes secundarias. También, contará con los resultados obtenidos producto de una encuesta primaria realizada en febrero de 2022.

El mercado ha experimentado un crecimiento en cantidad de usuarios en el último tiempo. De acuerdo al último Informe Ejecutivo del Mercado de Capitales de la CNV, entre diciembre 2019 y septiembre 2021 las cuentas comitentes crecieron en un 47%, registrándose 19.753 aperturas en último trimestre del 2021.

## Cuentas Comitentes



Fuente: CNV

Este crecimiento en último tiempo tiene distintas explicaciones. En primer lugar, la pandemia de Covid-19 cambio drásticamente los hábitos de las personas y les permitió interiorizarse en temas que eran esquivos o por falta de tiempo no eran relevantes. Entre estos cambios, muchas personas pudieron informarse acerca de inversiones e incorporaron a su rutina el ahorro para posteriormente invertir. En algunos casos, las cuarentenas obligatorias aislaron a las personas en sus propios hogares, eliminando ciertos gastos variables aumentando el ahorro.

También, las compañías comenzaron a ofrecer mejores productos en menor tiempo. Ahora, la apertura de una cuenta basta con llenar un formulario online y subir una foto de tu DNI. Esto mejora la experiencia de las personas y compañías, dejando de lado los tradicionales trámites relacionados a la industria y los innumerables requisitos.

Y, por último, las constantes trabas de una economía en problemas impiden a ahorrar de las maneras más comunes en nuestro país, como la compra de dólares estadounidenses a través del home banking de una caja de ahorro en algún banco, logrando que las personas aumenten su conocimiento sobre la industria y realicen la apertura de una cuenta comitente. Este conocimiento trae consigo nuevas

oportunidades, ya que el mercado ofrece productos sofisticados para resguardar y acrecentar las inversiones generando un efecto domino.

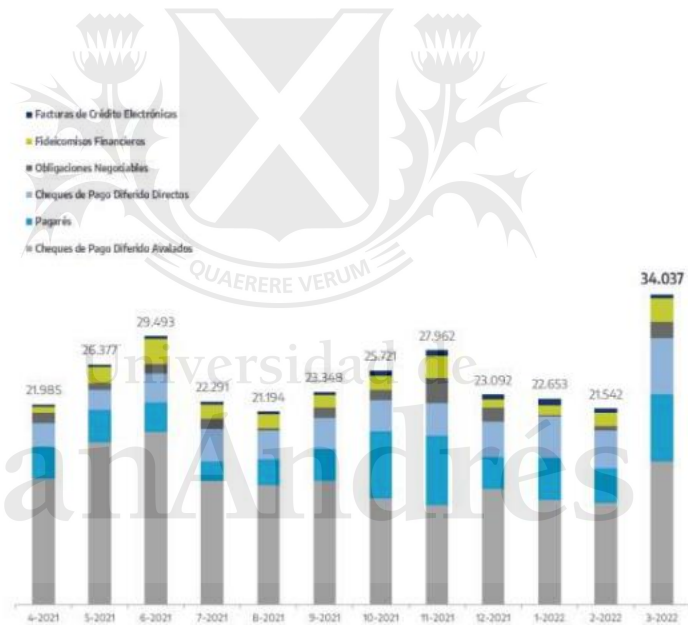
La distribución de las personas con cuentas comitente, está dada en un 55% por la generación X (35 a 54) 40% por Millenials (18-34 años) y el 5% restante por Baby Boomers (55 en adelante).

Con respecto a organizaciones e instituciones, su participación continúa creciendo en el mercado. Por ejemplo, el financiamiento PyME aumentó un 91% interanual entre marzo 2021 y 2022 y superando el monto invertido por empresas grandes.

#### Evolución de los montos colocados PyME - Total mercados

En millones de pesos

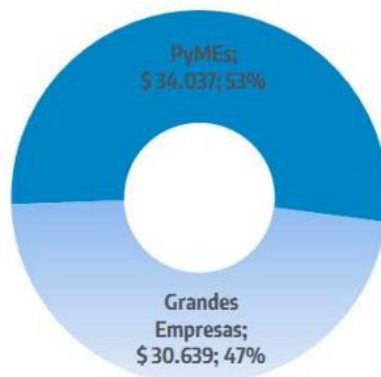
Fuente: CNV



### Financiamiento total según tamaño de empresa - Marzo 2022

En millones de pesos y porcentajes

Fuente: CNV



Con respecto al instrumento más elegido por los inversores, el Bonar 2030 es el que cuenta con mayores unidades en circulación por lo que es más líquido. Con la compra y venta de este bono, las personas pueden hacerse de dólar MEP, o el dólar financiero como se llama en Argentina.

En segundo puesto, muy por detrás del primero, se destacan los CEDEARs. Comparando el primer trimestre del 2021 con 2022 hay un crecimiento en volumen de 115%. Entre los certificados más operados, lidera el segmento el ETF del S&P 500 con 9% del total, seguido por Mercado Libre y Apple.

La encuesta realizada en febrero de este año a 107 jóvenes y adultos argentinos de entre 18 y mayores de 50 años tuvo el objetivo de entender su actitud frente a las inversiones, su conocimiento y deseos de poder interiorizarse.

La edad de los encuestados está compuesta por 4% tiene entre 18 y 25 años, 40% entre 25 y 35, 23% entre 35 y 45, 20% entre 45 y 50 y 13% mayor a 50.

Más de la mitad realiza inversiones, el 56,5% con distinta periodicidad: el 37,5% todos los meses, 25% cada tres meses, 6,3% cada seis, 31,3% una vez por año.

Asimismo, 54,5% de los encuestados conoce del mercado de capitales y la gran mayoría elige confianza, seguridad y trayectoria a la hora de elegir un intermediario para las operaciones financieras.

Para concluir los resultados de la encuesta, el 84,2% le parece interesante unir al mercado de capitales y agrícola en una sola propuesta, pero el 59,1% no conoce el término agrofinanzas.

En líneas generales, las personas mayores cuentan con conocimiento de inversiones, le interesa y buscan mejoras en los servicios ofrecidos con absoluta seguridad y confianza en el intermediario. Como se mencionó en el análisis de la competencia, cada vez más aparecen nuevas soluciones y servicios novedosos que convencen a los inversores actuales y nuevos, por lo que las agrofinanzas pueden sumarse a estas tendencias, agregando valor al mercado y contando con el respaldo del jugador más importante del mercado, Allaria Ledesma.

## *INTERNO*

Morgan, García Mansilla es una empresa argentina fundada en 1985 por Carlos Morgan y cinco años más tarde Lucio V. García Mansilla se incorpora como accionista. Cuenta con más de 50 empleados y está dividida en 2 unidades de negocio que son: los agronegocios, la más importante y mercado de capitales.

La mayor parte de sus empleados forman parte del equipo comercial del agro buscando nuevos negocios constantemente en el sector primario en línea con su visión de agregado de valor y mejora continua.

MGM tiene como propósito brindar servicios profesionales e integrales, defendiendo la transparencia del mercado, aportando tecnología y conocimiento a sus clientes y para esto potencia el desarrollo de su equipo buscando una continua mejora. Sus valores definidos son: Profesionalismo, Respeto, Honestidad y Transparencia, Coherencia, Actitud positiva y compromiso. A través de estos valores buscan generar y agregar valor a sus clientes con tecnología, conocimiento y vínculos duraderos en un marco de sustentabilidad.

En los agronegocios, MGM es una de las empresas líderes destacándose en Corretaje de granos principalmente, como también en la intermediación en Mercado de Futuros y Opciones agrícolas, Mercado de Insumos y administración de canjes.

La compañía es un agente registrado en el mercado Matba-Rofex que es donde se operan futuros y opciones financieros y agrícolas. Morgan ofrece asesoramiento a sus clientes con estrategias de cobertura para asegurar la rentabilidad en la producción. Con el tiempo se desarrolló un equipo de ventas dedicado especialmente a conectar la oferta y demanda de agroquímicos, fertilizantes, silobolsas y subproductos del consumo generando una fuerte red de contactos directos y alianzas estratégicas.

Otra unidad de negocios importante es la Administración de Canjes, donde ofrecen a clientes su plataforma para optimizar el negocio y facilitar el circuito de entrega y cobro del producto. Cuentan con una importante red de laboratorios, semilleros, empresas de fertilizantes y maquinarias. En cuanto al mercado de capitales, está registrada ante la CNV como una ALyC pudiendo operar en los mercados Matba-Rofex y ByMA. A través de esta unidad, buscan ampliar y mejorar estrategias financieras, ofreciendo otra variedad de instrumentos.

La empresa ha ido creciendo en estos últimos años, desde el volumen y monto de sus operaciones hasta nuevos negocios y miembros del staff. En un contexto nacional donde el sector primario y el mercado de capitales cuentan con muchas trabas y limitaciones, MGM sabe saltar esas barreras aportando valor agregado a la cadena comercial de los productores y otorga una mejora continua apalancado en la tecnología y conocimiento que no debe detenerse nunca por la constante aparición de novedosos jugadores con nuevas propuestas de valor.

## Diagnóstico de la situación

### Análisis FODA:

Este análisis permite obtener un panorama general del contexto interno y externo para la elaboración del plan de Marketing. Las fortalezas y debilidades son propias de MGM, las oportunidades y amenazas son específicas del mercado financiero.

*Fortalezas: Misión, reconocimiento, know-how, experiencia y unión estratégica.*

- Como se mencionó en el Análisis Interno, la misión de Morgan, García Mansilla es brindar servicios profesionales e integrales a los clientes, defendiendo la transparencia del mercado, aportando conocimiento y tecnología, mejorando cada aspecto de la cadena de valor.
- La empresa forma parte de las líderes en Agronegocios con numerosas redes de contacto y alianzas estratégicas, cómo también relaciones comerciales consolidadas. En ese ámbito, es un certificado de calidad y confianza.
- La empresa cuenta con más de 30 años de trayectoria, especializado en agronegocios, por lo que cuenta con el know-how para mejorar su oferta de servicios sosteniendo su calidad y la posibilidad de explotar sus relaciones comerciales actuales.
- Por último y no menos importante, su reciente alianza con Allaria Ledesma continua su misión y visión, agregando valor a sus procesos y ayudando a la mejora continua que persigue impulsando su crecimiento y el de sus clientes. Esta unión, trae un sinfín de oportunidades permitiendo generar una sinergia entre el mercado de granos y capitales.

*Debilidades: personal reducido, posicionamiento/imagen de marca asociado a un sector en particular*



- MGM tiene un posicionamiento relacionado exclusivamente al sector agrario y sus actividades. Su imagen de marca se relaciona a los agronegocios y su oferta en el mercado de capitales se la relaciona con las opciones agrícolas. Tiene la necesidad de desarrollar e impulsar su servicio de asesoramiento e intermediación en los otros productos que tiene en su oferta del mercado de capitales.
- Morgan cuenta con un gran equipo comercial, tanto idóneo como numeroso, pero centrado en su principal unidad de negocio. Necesita sumar gente con experiencia en el mercado de capitales y administración de carteras para impulsar esta área.
- Esto requerirá esfuerzos adicionales por parte de la compañía, que también necesitaran una modificación en su estrategia y sectores.

*Oportunidades: crecimiento y rentabilidad, conciencia del mercado y el sector agrícola.*

- Se proyecta que, a pesar de la situación macroeconómica, la industria financiera continuara creciendo, innovando sus productos y servicios.
- Las empresas, tanto importantes como incipientes, comenzaron a tomar consciencia de la escasa educación financiera que hay en nuestro país. Ampliando su comunicación y área de expertise, pueden incorporar a muchos inversores ganando su confianza, instruyéndolos en estos temas.
- Dada la situación de nuestro país, pasada y actual, comienza a generarse una mayor consciencia sobre temas económicos. Las reiteradas estafas como las piramidales o esquemas Ponzi que frecuenten las noticias, impulsa

a promover más los temas financieros. Asimismo, el Gobierno Nacional presentó su proyecto de ley sobre Educación Financiera.

- El sector agrícola también necesita formación. Gran parte de la cadena de valor de las distintas actividades del sector saben poco más allá del campo y así también sus familias. Aprovechando su posición como referente en agronegocios, MGM puede impulsar sus negocios con otro enfoque.
- Morgan puede y debe aprovechar la sinergia entre ambas industrias y así atraer nuevos clientes provenientes del campo a invertir en el mercado de capitales, como así también clientes del mercado de capitales que aprovechen las oportunidades que ofrece el mercado de opciones y futuros agrícola.

*Amenazas: competencia, estafas y miedo, situación macro del país*

- Es un mercado amplio con intensa competencia, como así también numerosos productos sustitutos. Desde las numerosas fintechs que constantemente presentan nuevos productos como la explosión del mercado cripto en este último tiempo.
- Como es una oportunidad, la falta de educación financiera es una gran amenaza. El mercado de capitales y las inversiones tienen cierta mala reputación en nuestro país, impulsada por las estafas y a veces también por los políticos. Esto genera desconfianza en la gente, buscando otras maneras de cuidar sus ahorros.
- Las apariciones recurrentes de estafas con foco en inversiones como fueron Generación Zoe o Adhemar Capital, provoca que la gente quiere alejarse de estas cuestiones generalizando a todos los intermediarios del mercado que ofrecen asesoramiento también como estafadores.

- La mala situación económica del país genera que los gobiernos de turno impulsen numerosas regulaciones, impidiendo un normal y fluido accionar en la industria financiera.

Para concluir el análisis, MGM tiene las credenciales y oportunidades para impulsar las agrofinanzas y convertirse en un jugador importante del mercado persiguiendo su Visión y Misión. A pesar de la competencia intensa, la falta de educación y la situación macroeconómica nacional, es una excelente oportunidad para que Morgan aproveche su reciente unión con Allaria generando una sinergia entre el mercado de granos y de capitales.



## ESTRATEGIA

La estrategia de este plan de marketing empieza por segmentar el vasto mercado, identificando los segmentos participantes para a través del targeting, elegir los que se alinean con la propuesta de valor. Asimismo, se definirá el posicionamiento de esta propuesta, argumentando porque es de valor para el target elegido.

### Segmentación:

La segmentación del mercado se inicia con la división entre personas humanas y jurídicas. Partiendo de esa división, para humanas se tuvieron en cuenta las variables:

- Edad
- Actividad
- Nivel Socioeconómico
- Nivel de Educación Financiera

Y para personas jurídicas se tuvo en cuenta:

- Tipo de empresa: Grande, mediana y/o pequeña, emprendimiento/startup
- Cantidad de empleados
- Actividad
- Facturación

De esta división y análisis se desglosan distintos segmentos. Para personas humanas: Wealth management, Individuos y retail. En tanto para jurídicas: empresas grandes, PyMEs y startups.

Detalle de cada segmento:

- Wealth Management:

Personas de 35 años en adelante, con título universitario y superiores. Cuenta con nivel socio-económico alto, ABC1 y también con experiencia en el mundo de las inversiones. Tienen mayor conocimiento del mercado y de la situación del país y

tienen cierto apetito por el riesgo. Cuentan con un gran capital para invertir, pero lo tienen diversificado en muchos negocios y sectores.

- Individuos:

Mayores de 25 años, con un nivel socio-económico medio alto. Graduados con título universitario, comenzando la vida laboral, cuentan con otra forma de vivir, distinta a la tradicional, les gusta ser nómades digitales.

Les genera curiosidad el mundo de las inversiones y no les interesa solamente dolarizarse, asumiendo ciertos conocimientos de la industria. Invertirían gran parte de su capital, buscando oportunidades en instrumento con mayor riesgo, aunque también buscan obtener conocimiento y experiencia en elementos de renta fija, equilibrando entre riesgo y seguridad.

- Retail

Toda persona mayor de 18 años, con un nivel socio-económico medio-bajo y con poco o nulo conocimiento de inversiones. Cuentan con el secundario finalizado y algunos arrancaron estudios superiores después de los 40 años. Preferentemente buscan dolarizarse con los pesos ahorrados de su trabajo. Suelen buscar otra opción también un poco más sofisticada como una suscripción a un Fondo Común de Inversión cuando tienen más experiencia.

En cuanto a las personas jurídicas:

- Grandes:

Empresas grandes con un gran nivel de facturación como cantidad de empleados. Cuentan con un gran capital disponible para invertir sin afectar el normal funcionamiento de sus actividades. Cuentan con varios años de actividad.

- PyMES:

Micro, pequeñas y medianas empresas que cumplen con las categorías establecidas por la Administración Federal de Ingresos Públicos, tanto en empleados como en facturación. Cuentan con una parte de su presupuesto disponible para invertir sin poner en riesgo su normal funcionamiento. Suelen ser empresas dedicadas a la construcción, Comercio, industria y minería, sector agropecuario, entre otras.

- Startups:

Empresas jóvenes que pueden o no haber recaudado mucho dinero en rondas de inversión. Cuentan con poco tiempo en funcionamiento y el directorio está formado por jóvenes con otra visión. La mayor parte de su ganancias y recaudación se destina para seguir desarrollando a la empresa, impulsando un mayor crecimiento, aunque cuentan con poco capital para invertir, buscan ganancias a largo plazo en otros sectores.

#### Targeting:

El targeting va a estar dirigido a los segmentos de Wealth Management e Individuos de personas humanas y PyMES y Startups en cuanto a las personas jurídicas.

A continuación, se describen buyer personas de los distintos segmentos:

#### Personas humanas

##### *Wealth Management:* Ernesto

- Tiene 32 años
- Nivel socio-económico alto
- Vive en Recoleta en la semana y el fin de semana generalmente va a la casa de su mamá en un Country Club de Zona norte.
- Hace dos años finalizó el MBA del IAE y trabaja como Gerente de ventas en una multinacional importante.
- Hace 5 años falleció su papa que dejó una gran herencia que compartió junto a su mamá y su hermano, Martin.

- Fanático de los negocios y la innovación. Actualmente es un ferviente seguidor de Elon Musk.
- Siempre se interesó por las finanzas, desde chico que explora ese mundo. Es idóneo ante CNV desde los 21 años.

*Individuos: Victoria*

- Tiene 25 años
- Es de nivel socio-económico medio.
- Es de Salta, se recibió de abogada hace 6 meses y se mudó a Buenos Aires un tiempo después. Quiere estudiar más, pero no se define si seguir algo relacionado a su carrera o animarse a contenidos relacionados a las tendencias digitales como Data Analytics.
- Le gusta mucho viajar y en un futuro quiere tener su propio estudio de abogados.
- Sus papas hacen lo imposible por ayudarla económicamente así ella aprovecha totalmente su sueldo y sigue su propio camino.
- Ahorra, por lo que busca distintas maneras de invertir y también investiga sobre las empresas existentes. Le cuesta delegar el control sin confianza.
- Busca dolarizarse, pero con instrumentos que le llaman la atención como los CEDEARs o los ETF.

Para dimensionar estas dos categorías se consideraron los datos de la pirámide poblacional por edad, por clase social y la Encuesta Nacional de Jóvenes. De acuerdo a la pirámide social, alrededor del 50% de la población es clase media, equivalente a más de 20 millones de personas y solo el 5% es clase alta, aunque sus volúmenes de inversión son potencialmente atractivos en proporción, por lo que se eligen estos 2 targets.

En la Encuesta Nacional de Jóvenes, un 64,7% con altos ingresos estudia y de ese porcentaje, 30,9% trabaja o esta activamente buscando. Dada las aproximadamente 500.000 cuentas comitentes abiertas al día de hoy, es un

mercado más que grande y atractivo para dirigirse y ser blanco de acción para la compañía.

### Personas jurídicas

#### PyMES: Mazalán Comunicaciones

- Es una Agencia de Comunicación con más de 28 años en el mercado. Cuenta con más de 70 empleados, siendo el 60% entre 22 y 35 años.
- Ofrecen servicios integrales de comunicación como prensa y relaciones públicas, marketing digital y offline. También cuentan con gran experiencia en la organización de eventos.
- Entre sus clientes tienen a Google, Netflix y Syngenta, entre otros.
- Año tras año reporta un crecimiento de clientes y empleados.
- Cuenta con un directorio profesional en constante búsqueda de nuevas oportunidades.

#### StartUp: Co-Being

- Empresa formada hace 3 años por dos jóvenes ingenieros.
- Se centra en el bienestar basado en datos. Busca mejorar la calidad de trabajo de los empleados.
- Sus experiencias en empresas les mostraron que debe cuidarse a los empleados, que son la gran maquinaria de las organizaciones.
- Buscan un enfoque *employee centricity*.
- Desde su origen que están en constante crecimiento, consiguiendo grandes clientes como Buenbit. En su portfolio, tiene trabajos para pequeñas, medianas y grandes empresas.
- Buscan maximizar su capital a como dé lugar, evitando que pierda valor los resultados monetarios obtenidos.

Argentina es el segundo país de la región en concentrar nuevos emprendimientos y startups. El ecosistema ha ido creciendo, multiplicándose las apariciones en distintos rubros como los financieros, consumo masivo, plataformas tecnológicas,



entre otras. A pesar del poco desarrollo y la recesión económica del país, múltiples empresas de este tipo surgen con mucho éxito y capital recaudado.

Las PyMEs aumentaron exponencialmente su participación en el mercado de capitales. El 53% del financiamiento total de la colocación con instrumentos de oferta pública corresponde a este tipo de empresas. En esta línea, el financiamiento PyME lleva siete años seguidos de crecimiento con cada vez más empresas participando siendo un segmento atractivo.

#### Financiamiento total PyME acumulado enero - marzo

Años 2013 - 2022

En millones de dólares estadounidenses\*

Fuente: CNV



#### Diferenciación y posicionamiento

La propuesta de MGM busca posicionarlo como un nuevo agente del mercado de capitales, aunque como referente de las agrofinanzas.

Morgan es un referente en el Mercado Matba-Rofex, unión que nace de dos mercados de mucha tradición como el Mercado a término de Buenos Aires y Rofex S.A. En esta propuesta no se busca menoscabar esa imagen de la empresa y unidad de negocios, sino que es unirlos a la del mercado de capitales apalancándose en su nueva unión con Allaria Ledesma. Posicionarla como líder también en finanzas es un gran desafío en un contexto donde hay jugadores con mucha trayectoria y posicionamiento definido.

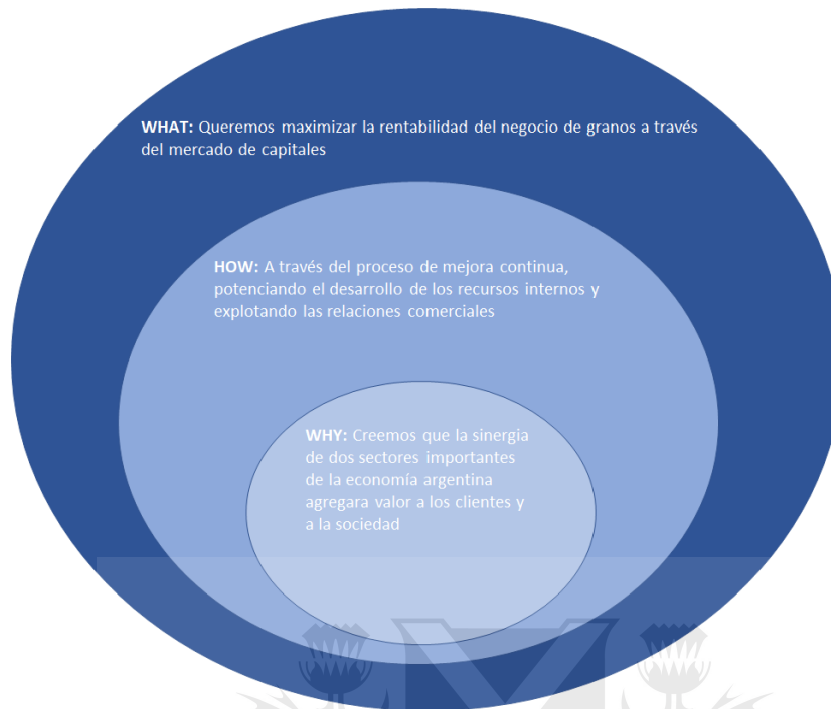
La diferenciación de MGM va a estar dada por la unión de dos mercados, el de granos y de capitales. Ofrecerá un servicio integral de asesoramiento y administración de cartera en ambos mercados, con estrategias conjuntas potenciando la sinergia del agro y las finanzas.

#### *Expresión de la propuesta de valor*

Morgan, García Mansilla transita desde sus inicios un proceso de mejora continua, buscando el agregado de valor a todos los componentes de la cadena comercial. Brinda servicios profesionales e integrales, incentivando la transparencia del mercado, aportando conocimiento y tecnología a sus clientes. A través de reciente unión con uno de los líderes del mercado de capitales, quiere posicionarse como referente de agrofinanzas para potenciar sus relaciones comerciales actuales y potenciales ofreciendo la sinergia de dos mercados, el de granos y el de capitales.

A través de la aplicación del concepto de “The Golden Circle” del libro “Start with Why” de Simon Sinek (2009), que también se masifico producto de su charla TED del mismo año se explicará la propuesta de valor.

- WHY (Por qué): Creemos que la sinergia de dos sectores importantes de la economía argentina agregara valor a los clientes y a la sociedad.
- How (Como): A través del proceso de mejora continua, potenciando el desarrollo de los recursos internos y explotando las relaciones comerciales.
- What (Que): Queremos maximizar la rentabilidad del negocio de granos a través del mercado de capitales.

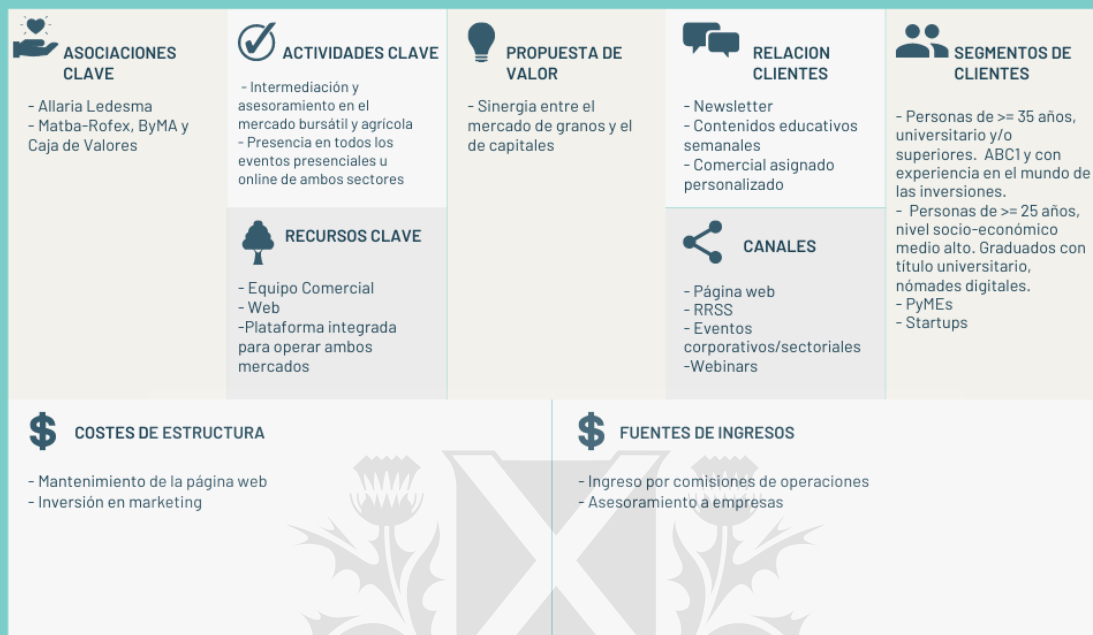


Modelo de negocio CANVAS:

Es una herramienta de gestión estratégica que permite analizar y comprender los componentes fundamentales de un negocio de forma dinámica y visual. Para ilustrar el modelo de negocios se utilizará esta herramienta.

CANVAS

## MODELO CANVAS



Universidad de  
**San Andrés**

## OBJETIVOS

Los objetivos se clasificarán en cuantitativos y cualitativos. Los cuantitativos son los relacionados estrictamente a los números que se esperan del negocio, apertura de cuentas y monto invertido en instrumentos financieros. Los cualitativos apuntan a metas relacionadas con la misión y visión de la empresa.

Objetivos cuantitativos:

1. En el primer año, abrir 600 cuentas comitentes para el target de personas humanas con un promedio anual de 4.000 USD invertidos. Por el lado de organizaciones, abrir 40 cuentas con un promedio anual de 12.000 USD.
2. Lograr que el 40% de los actuales clientes diversifiquen su cartera con instrumentos de Matba-Rofex como de ByMA.

Objetivos cualitativos

1. Posicionar a MGM como líder en agrofinanzas.
2. Potenciar el equipo comercial actual con el fin de ampliar el concepto de agrofinanzas a todos los eslabones y participantes del mercado de granos y de capitales.
3. Contribuir al desarrollo y amplificación de educación financiera, especialmente del sector agrícola, fomentando el conocimiento de las finanzas personales y de las compañías.

## Marketing Mix

En este apartado se definirán los cuatro pilares del mix de marketing: producto, precio, distribución y comunicación.

### Producto:

El producto es el asesoramiento, intermediación y administración de activos bursátiles y derivados agrícolas para individuos, empresas e instituciones avalados por el jugador más importante del Mercado, Allaria Ledesma.

MGM es líder en el mercado de granos, operando más de un millón de toneladas, alcanzando importantes montos monetarios en el mercado y potenciando las operaciones de canjes con empresas de todos los rubros, insumos, fertilizantes, automóviles, combustibles, inmobiliaria entre otros.

El objetivo de la propuesta es posicionar a Morgan como líder en agrofinanzas, re-lanzando su unidad de negocio financiera apalancándose en su nueva unión estratégica. De esta manera, como la compañía ya tiene la imagen y posicionamiento como referente de los agronegocios, puede potenciar esta unidad generando una diferenciación y novedad al unir dos mundos y formar las agrofinanzas.

Por agrofinanzas se entiende la formación de los Precios, el financiamiento de proyectos de agronomía y ganaderos como también el empleo de derivados financieros para cobertura y apalancamiento del sector agropecuario de acuerdo a la Facultad Tecnológica Nacional. A través de esta disciplina, se puede comprender las características del Mercado Financiero de los Commodities Agropecuarios y como optimizar su rendimiento con herramientas de cobertura de precios y derivados financieros como son los futuros y opciones agrícolas.

Esta propuesta no solo busca impulsar esta área, sino que busca maximizar la rentabilidad de las inversiones al unir las con el mercado de capitales para elaborar estrategias de inversión con otros instrumentos financieros. Estas estrategias de cobertura de precios pueden maximizarse al diversificar la cartera

operando tanto en el mercado de Matba-Rofex como en el de Bolsas y Mercados Argentinos.

Este plan busca potenciar la unidad de MGM al combinar Futuros y opciones de soja, maíz, trigo y todos los productos del Matba-Rofex, como el Dólar mercado de Chicago junto a Fondos Comunes de Inversión (Cobertura CER, Money Market, Dólar link, Otros fondos de renta variable, Southern Tust – SMR), Fondos Comunes de Inversión relacionados al agro, al real estate, Futuros y Opciones, Acciones, Títulos Públicos y Privados, Cauciones, CEDEARs.

Los actuales clientes tendrán mayores alternativas de inversión generando estrategias más abarcativas y podrán familiarizarse con nuevos conceptos absorbiendo nuevos conocimientos.

#### Marca

Allaria le aporta las credenciales necesarias para disparar esta unidad, combinándose con su trayectoria y expertise en el mercado financiero agrícola. Le otorga el aval de calidad y profesionalidad en este ámbito.

A su vez, MGM le aporta a Allaria la imagen de una empresa abarcativa, extendiendo sus negocios y aumentando su participación en los sectores de la economía real argentina como es el sector primario y el real estate.

Por último, siguiendo la línea del equipo comercial actual, un equipo joven junto a experimentados continuara en la línea de valores de Actitud positiva, Compromiso y Profesionalismo.

#### Precio:

Morgan, García Mansilla es un Agente de Liquidación y Compensación que ofrece servicios financieros, asesoramiento y administración de instrumentos del mercado de Matba-Rofex y en menor medida del mercado de capitales para personas, instituciones y empresas, por lo tanto, la mayor parte de sus ingresos proviene de las comisiones cobradas por los servicios prestados al cliente.

Este modelo de negocio es conocido como *commission based model*, donde al cliente se le cobra un fee de acuerdo a cada operación bursátil que haga. Estos difieren dependiendo del tipo de operación y producto. A su vez, estos aranceles incluyen los montos a pagar al mercado correspondiente, que se liquida a fin de mes, conocidos como derechos de mercado.

Este modelo de negocios es el más común entre las ALyCs. La apertura de cuenta y su mantenimiento como el uso de la plataforma no presentan ningún costo para el cliente.

Se hizo un relevamiento de precios de los instrumentos más operados en las distintas ALyCs tomando como referencia a Allaria, dado su posicionamiento y trayectoria, comparándola con la competencia.

	Allaria	Balanz	Galicia Securities	PP Inversiones
Producto	Arancel			
Compra/Venta de Acciones y CEDEARIS	Hasta 1,5%+ IVA. (Mínimo: \$20 + IVA/USD 10 + IVA)	Hasta 1,5% + IVA	Hasta 1,5% + IVA	Máx. de hasta 1,5% + IVA
Compra/Venta de Títulos Públicos	Hasta 1,5%+ IVA. (Mínimo: \$20 + IVA/USD 10 + IVA, según la moneda)	Hasta 1,5% + IVA	Hasta 1,5% + IVA	Máx. de hasta 1,5%
Compra/Venta de Tít. Privados Renta Fija (ON, Fid. Financieros, VCP)	Hasta 1,5%+ IVA	Hasta 1,5% + IVA	Hasta 1,5% + IVA	Máx. de hasta 1,5% + IVA
Compra/Venta de Opciones	Hasta 2,5% + IVA (Mínimo \$20 + IVA)	Hasta 1,5% + IVA	Hasta 2,5% + IVA	Máx. de hasta 2,5% + IVA
Compra/Venta/Vencimiento de Futuros y Derivados Financieros	Hasta 1,5%+ IVA	Hasta 1,5% + IVA	Máx. de hasta 1,5% + IVA	Máx. de hasta 1,5% + IVA
Compra de Factura de Crédito Electrónica	Máx. de hasta 5% + IVA anual	Hasta 1,5% + IVA	Máx. de hasta 5% + IVA anual	Máx. de hasta 5% + IVA anual
Venta de Factura de Crédito Electrónica	Máx. de hasta 5% + IVA anual	Hasta 1,5% + IVA	Máx. de hasta 5% + IVA anual	Máx. de hasta 5% + IVA anual
Compra de Cheques de Pago Diferido	Hasta 2,5%-mínimo \$50	Hasta 1,5% + IVA	Hasta 2,5% - mínimo \$50	Máx. de hasta 5% + IVA anual
Venta de Cheques de Pago Diferido	Hasta 2,5% - mínimo \$50	Hasta 1,5% + IVA	Hasta 2,5% - mínimo \$50	Máx. de hasta 5% + IVA anual
Compra de Pagares	Hasta 2,5% - mínimo \$50	Hasta 2,5% - mínimo \$50	Hasta 1,5% - mínimo \$50	Máx. de hasta 5% + IVA anual
Venta de Pagares	Hasta 2,5% - mínimo \$50	Hasta 2,5% - mínimo \$50	Hasta 2,5% - mínimo \$50	Máx. de hasta 5% + IVA anual

En base al benchmark de precios y considerando que MGM está re-lanzando esta unidad de negocios, cobrará comisiones más bajas que su partner Allaria en los principales productos de mercado como los títulos públicos y acciones. La estrategia es estar en aranceles similares a Balanz y PP Inversiones al ser los competidores directos en los segmentos del target. Para los productos del mercado Matba-Rofex se seguirá cobrando las comisiones actuales.



*Compra/Venta de Acciones y CEDEARS: Hasta 1,5% + IVA*

*Compra/Venta de Títulos Públicos: Hasta 1,5% + IVA*

*Compra/Venta de Tít. Privados Renta Fija (ON, Fid. Financieros, VCP): Hasta 1,5% + IVA*

*Compra/Venta de Opciones: Hasta 1,5% + IVA*

*Compra/Venta/Vencimiento de Futuros y Derivados Financieros: Hasta 1,5% + IVA*

*Compra de Factura de Crédito Electrónica: Máx. de hasta 5% + IVA anual*

*Venta de Factura de Crédito Electrónica: Máx. de hasta 5% + IVA anual*

*Compra de Cheques de Pago Diferido: Hasta 2,5% - mínimo \$50*

*Venta de Cheques de Pago Diferido: Hasta 2,5% - mínimo \$50*

*Compra de Pagares: Hasta 2,5% - mínimo \$50*

*Venta de Pagares: Hasta 2,5% - mínimo \$50*

**Distribución:**

El modelo de distribución será directo. Los clientes podrán abrir su cuenta a través de <https://www.mgmsa.com.ar>. El modelo está basado en una plataforma que permite abrir cuenta online a través de pocos pasos en cualquier dispositivo (celular, computadora, Tablet). Ir a la web indicada, a la sección *ABRIR CUENTA* y:

Para personas humanas

1. Seleccionar "Cuenta Personal"
2. Completar el mail
3. En caso de ser referido por alguien, aclarar con el "Sí" y aclarar quién.
4. Colocar el código enviado al mail
5. Ingresar número de DNI y número de tramite
6. Subir una foto del frente y dorso del DNI

7. Completar los datos personales restantes
8. Contestar el perfil del inversor
9. Mail de confirmación de apertura de cuenta

Para personas jurídicas hay más pasos, sin dejar de ser cómodo y práctico.

1. Seleccionar "Cuenta Empresa"
2. Completar el mail del apoderado de la compañía
3. En caso de ser referido por alguien, aclarar con el "Sí" y aclarar quién.
4. Colocar el código enviado al mail
5. Completar el CUIT y actividad que desarrolla
6. Completar número de DNI, número de trámite, sexo
7. Subir una foto del frente y dorso del DNI del apoderado
8. Contestar el perfil de Riesgo
9. Completar los datos de la persona jurídica
10. Completar la composición accionaria
11. Seleccionar tipo de sociedad de la persona jurídica
12. Subir archivos correspondientes al tipo de sociedad
13. Mail de confirmación de apertura de cuenta

A partir de la apertura de cuenta, el cliente puede observar informes del equipo de research de las distintas industrias e instrumentos, consultar la tenencia y cartera valuada, con el detalle de los instrumentos y operaciones que la componen.

Al tener la cuenta abierta, el cliente deberá definir su perfil de riesgo. Suelen dividirse en 3 categorías:

- Conservador: Busca la cartera que haya arrojado la mínima volatilidad
- Moderado: La cartera que arroje un Dividend Yield, ajustado por riesgo
- Agresivo: La cartera que su resultado sea el máximo Sharpe Ratio. Mayor apetito al riesgo.

A todos los clientes se le asignará un comercial que será su Administrador de cuenta con el que podrá hacerle todas las consultas pertinentes y pasarle órdenes para mandar al mercado.

Para el interés de los experimentados en la materia, se vinculará el sitio web con la plataforma Anima de Bolsas y Mercados Argentinos. Anima es una renovada plataforma de trading DMA (Direct Market Access) enfocada en el público inversor. Este desarrollo favorece una gestión más ágil de órdenes y una mayor profundidad de análisis pudiendo operar todos los instrumentos ofrecidos, armar gráficos, consultar series históricas de precios y seguirlos en tiempo real ejecutando toda orden directamente en el mercado teniendo control en todo momento. Con esta licencia, se le brindara un servicio integral al cliente: puede optar por observar solamente el mercado y pedirle a su comercial que le ejecute las ordenes que quiere y administrar su cartera, u operar los instrumentos de manera autónoma y sin intermediarios y permitiendo también la operatoria del mercado de Matba-Rofex.

La actualización del sitio constara en la sección institucional, la de agronegocios y la de agrofinanzas. En esta última, la división pertinente sería Brokerage y Brokerage MATBA-ROFEX, Administración de Carteras, Finanzas PyMES y Research. La apertura y el mantenimiento de la cuenta es gratuito. La operatoria, tanto por comercial o propia, lleva un 1% de comisión, sumado a los derechos de mercados correspondientes a cada instrumento.

### Comunicación

Para estructurar la comunicación de la empresa se decidió utilizar el concepto de *Public Narrative* desarrollado por Marshall Ganz. Esta técnica contribuye a la elaboración del formato discursivo una compañía, siendo coherente en todos sus canales y formatos para lograr captar la atención del cliente en el momento indicado de la forma adecuada. A través de esta técnica, la estructura discursiva se divide en tres partes:

- Historia personal (Self)
- Historia de nosotros (Us)
- La historia del ahora (Now)

<b>SELF</b>	Tenemos experiencia. Nuestro propósito es agregarle valor al cliente, buscando mejorar de forma continua.
<b>US</b>	Todos en nuestro país sufrimos el deterioro del poder adquisitivo. Todos sentimos los efectos de la inflación. Todos tenemos derecho a poder defender nuestro dinero y no hay mejor manera que una estrategia integral que combine dos partes importantes de la economía nacional.
<b>NOW</b>	Decidimos unirnos a Allaria para generar una sinergia entre dos sectores importantísimos, para impulsar las AGROFINANZAS. Formá parte de esta unión.

### *Estrategia*

La estrategia de comunicación va a estar centrada en medios online, aunque contará con gran presencia offline en eventos agrícolas y financieros, como eventos corporativos.

Los objetivos principales de esta estrategia serán *Branding* y *Performance*.

Para branding se buscará generar conocimiento de la marca, posicionándose como una nueva alternativa de inversión, integrando el mundo del campo con las finanzas. Este será el objetivo más importante, generar conocimiento de la marca, clicks al sitio, enlaces, descarga de papers para que luego abran cuenta

o generen una interacción con los comerciales para que puedan concretar la conversión.

Para performance, el objetivo va en línea con lo planteado anteriormente, en el primer año, abrir 600 cuentas comitentes para el target de personas humanas con un promedio anual de 4.000 USD invertidos. Por el lado de organizaciones, abrir 40 cuentas con un promedio anual de 12.000 USD.

Para especificar las acciones a realizar se centrará en las etapas del embudo del marketing y contará con diferentes estrategias para los segmentos elegidos.

1. Atracción: Se plantea una campaña de difusión del contenido que actualmente se publica en Twitter y LinkedIn con la finalidad de aumentar significativamente el alcance de los mensajes de la marca. En el comienzo, el objetivo será a dar a conocer a la compañía, divulgar el concepto de agrofinanzas y su unión con Allaria. Se invertirá en pauta digital, en medios sociales como Facebook (e Instagram), Google, Twitter y LinkedIn. Se potenciarán los contenidos orgánicos para mejorar el SEO de la web. A través de esta estrategia se reforzará el conocimiento y la adquisición de audiencias en el top-of-the-funnel.

La propuesta es mantener los lineamientos de contenidos que publicará la marca agregándole links que lleven al sitio web. Esto permitirá crear audiencias de remarketing para incorporar en las campañas y reforzar la presencia de la marca.

2. Consideración: Se continuará lo realizado en la primera etapa del embudo, pero con mensajes con mayor impacto, comunicando los beneficios, los riesgos de no invertir sumado al contexto nacional y novedades de MGM. Se buscará humanizar los mensajes mostrando al personal de la empresa.

A través de Google se reforzará la captación de visitantes a través de búsquedas de keywords específicas. Su buscador sigue siendo un medio

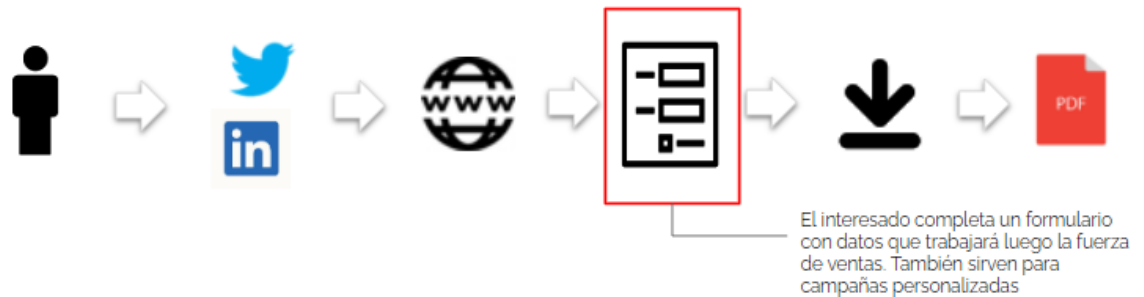
que permite una optimización constante para lograr resultados pertinentes. Si bien en este rubro la competencia es alta, se puede definir una campaña que active anuncios sobre los productos que ofrece la marca. Las visitas generadas por este medio son uno de los pasos iniciales del customer journey, ya que la relevancia de los buscadores es más alta que en otros medios digitales.

Para el segmento B2B, se llevarán a cabo campañas que promocionen exclusivamente los productos de la marca en Facebook, LinkedIn y Twitter. Los mensajes y formatos serán más comerciales y enfocados en las características de cada producto. La idea es aprovechar las particularidades de segmentación de las plataformas y dirigir gente al sitio web. De esta manera se podrán ir creando las listas de remarketing pertinentes.

3. Conversión: En cuanto a personas humanas, esta instancia está enfocada a las aperturas de cuenta y concreción de reuniones. Estos mensajes se fortalecerán con calls to action directo a acciones mayormente comerciales como abrir la cuenta y operar, o agendar una reunión con un comercial.

Para los clientes corporativos, el trato es distinto. Se realizará una campaña de captación de datos a partir de la descarga de documentos. Esta acción tiene como objetivo obtener datos de potenciales clientes.

La idea es ofrecer un documento con información útil, que se puede obtener a cambio de completar los datos de un formulario, tanto en LinkedIn como en Twitter.



Facebook también cuenta con formularios integrados en su propia plataforma. Los mismos suelen ser muy efectivos para la captación de datos de potenciales leads, ya que vienen pre-llenados con datos del perfil del usuario. Se usará este formato publicitario como apoyo a la captación de datos a partir de la descarga de documentos.



Con los datos de los que descargaron los documentos, se utilizará campañas de email marketing para informar las novedades y concretar reuniones con el encargado de finanzas de la compañía.

4 Y 5. Retención y fidelización: Para estas etapas, los comerciales comunicarán todas las novedades y oportunidades de inversión a través de un CRM como Hubspot o Odoo. Se podrá calificar a cada cliente de acuerdo a su historial de inversiones, frecuencia y así destinarle los mensajes correspondientes.

## Consideraciones

Para llevar a cabo las campañas planteadas será necesario:

1. Implementar tags de seguimiento en el sitio web de la empresa, para poder medir resultados y generar listas de remarketing.
2. De acuerdo a las estrategias de email marketing, generar nuevas landing pages al sitio relacionado al contenido del mail.

Para complementar la comunicación, el uso del lenguaje audiovisual es una de las tendencias de mayor crecimiento en digital. Los videos permiten llegar a públicos amplios con un mensaje empático y fácil de consumir y digerir. Se propone el desarrollo de una estrategia de contenidos y difusión en el canal de YouTube. Se publicará contenido didáctico y comercial para explicar las principales fuerzas de las industrias, participantes y alcance con una frecuencia quincenal.

Para fortalecer esta estrategia, en todos los eventos corporativos y de las industrias agrícola y financieras, como el evento más importante del campo que es Expo Agro, MGM se presentará como líder en agrofinanzas. Contará con presencia de directores y comerciales de Allaria para fortalecer la unión. También incluirá presencia virtual en landing pages en conjunto, paper descargables y materiales offline como banners con logos de las dos empresas y merchandising.

El total de la inversión para el primer año de toda la estrategia más la adquisición de licencias y colaboración con agencias es de \$3.000.000

El detalle de la inversión es el siguiente:

*Mix de medios*



Medio	Campaña	% de inversión	Inversión
Twitter	Difusión Contenido	6%	\$120.000
Linkedin	Difusión Contenido	6%	\$120.000
Facebook	Difusión Contenido	5%	\$100.000
Twitter	Productos	8%	\$160.000
Linkedin	Productos	8%	\$160.000
Facebook	Productos	5%	\$100.000
Google Search	Productos	7%	\$140.000
Google Display	Remarketing	3%	\$60.000
Twitter	Remarketing	3%	\$60.000
Linkedin	Remarketing	3%	\$60.000
Facebook	Remarketing	3%	\$60.000
Google Search	Marca propia	5%	\$100.000
Twitter	Leads por PDF	10%	\$200.000
Linkedin	Leads por PDF	10%	\$200.000
Facebook	Leads por PDF	9%	\$180.000
Youtube	Difusión Contenido YT	9%	\$180.000
Total			\$2.000.000

La inversión restante se utilizará para la obtención de licencias en cualquiera de los dos CRM mencionados con suficientes permisos para el equipo comercial, cómo para el desarrollo del material offline.

Universidad de  
San Andrés

## ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO

Para el análisis se detallará en primera instancia el estado de resultados en el primer año en pesos argentinos, y para los dos próximos años también estimando aumentos correspondientes en el tipo de cambio.

### *Objetivos*

Teniendo en cuenta el target elegido y la actualidad del mercado financiero y su alcance, el objetivo para el primer año es el mencionado anteriormente de 600 cuentas comitentes para el target de personas humanas con un promedio anual de 4.000 USD invertidos. Por el lado de personas jurídicas, abrir 40 cuentas con un promedio anual de 12.000 USD.

### *Precios*

En base al precio, las comisiones serán distintas dependiendo el producto y operación siendo:

Compra/Venta de Acciones y CEDEARS: Hasta 1,5% + IVA

Compra/Venta de Títulos Públicos: Hasta 1,5% + IVA

Compra/Venta de Tít. Privados Renta Fija (ON, Fid. Financieros, VCP): Hasta 1,5% + IVA

Compra/Venta de Opciones: Hasta 1,5% + IVA

Compra/Venta/Vencimiento de Futuros y Derivados Financieros: Hasta 1,5% + IVA

Compra de Factura de Crédito Electrónica: Máx. de hasta 5% + IVA anual

Venta de Factura de Crédito Electrónica: Máx. de hasta 5% + IVA anual

Compra de Cheques de Pago Diferido: Hasta 2,5% - mínimo \$50

Venta de Cheques de Pago Diferido: Hasta 2,5% - mínimo \$50

Compra de Pagares: Hasta 2,5% - mínimo \$50

Venta de Pagares: Hasta 2,5% - mínimo \$50

A los ingresos generados por las transacciones debe restarse el 0,015% que va para el comercial a cargo del cliente que realizó la operación.

### *Costos*

En cuanto a los costos, hay distintos tipos a tener cuenta. El primero que no se considera en la estrategia de comunicación es la actualización de la web y la integración con las APIS de ByMA, entre ellas ANIMA, para poder operar desde la plataforma. Esta requiere una inversión inicial de USD 2700 con un mantenimiento mensual de USD 750.

El otro costo a considerar son los derechos de mercado a pagar en los mercados inscriptos. Teniendo en cuenta los principales valores negociables, el costo a abonar en Bolsas y Mercados Argentinos es de 0,001 por títulos públicos y 0,008 por acciones y CEDEARs. Para el mercado de Matba-Rofex es el 0,005%.

### *Contribución Operativa*

La contribución operativa resulta de la resta de los costos operativos y la venta neta. Teniendo en cuenta un tipo de cambio en 200 pesos argentinos, la contribución para el primer año es de 4,146 millones de pesos que representa un

### *Costos de Administración y Marketing*

A la contribución operativa deben restarse los 3 millones de pesos para la estrategia de comunicación detallada en el marketing mix.

### *Resultado después de ganancias*

Una vez restado los costos de Administración y Marketing, debe deducirse el impuesto a las ganancias del 30%, obteniendo un resultado final de \$802.200 para el primer año.

2022			
		Personas humanas	Personas Jurídicas
Facturación anual	\$	7.200.000,00	\$ 1.440.000,00
Costos variables	\$	1.920.000,00	\$ 384.000,00
Costos operativos	\$		2.190.000,00
Costos de Administración y Marketing	\$		3.000.000,00
Impuesto a las ganancias	\$		343.800,00
Utilidad neta	\$		802.200,00

### *Evolución de Estado de Resultados*

- En cuanto a la apertura de cuentas, se asume que, si el primer año el objetivo eran 600 cuentas en humanas, para el segundo serán 1000 nuevas y el tercero 2000 con el mismo monto invertido. Para personas jurídicas, se buscarán 100 para el segundo año y 200 para el tercero.
- A partir del segundo año la inversión en marketing y comunicación se reducirá un 40%, ya que gran parte de lo presupuestado corresponde al posicionamiento a alcanzar en el inicio, dando a conocer la unión con Allaria, aunque se ajustara por inflación. Una vez consolidada, se deberá aumentar el presupuesto en otras áreas.
- Se considera el tipo de cambio de 230 pesos por dólar para 2023 y 280 pesos por dólar para 2024.

Análisis Económico Financiero						
		2022	2023	2024	Total	
<b>Ventas</b>						
	Ventas Brutas	\$ 576.000.000,00	\$ 1.196.000.000,00	\$ 2.912.000.000,00	\$ 4.684.000.000,00	
	Ventas Netas	\$ 8.640.000,00	\$ 17.940.000,00	\$ 43.680.000,00	\$ 70.260.000,00	
	Cuentas nuevas totales	640	1.100	2.200	3.940	
	<b>Total Ventas Netas</b>	<b>\$ 8.640.000,00</b>	<b>\$ 17.940.000,00</b>	<b>\$ 43.680.000,00</b>	<b>\$ 70.260.000,00</b>	
<b>Costos</b>						
	Derechos de mercado	2.304.000,00	4.784.000,00	11.648.000,00	18.736.000,00	
	Web	2.190.000,00	2.070.000,00	2.520.000,00	6.780.000,00	
	<b>Total Costos</b>	<b>4.494.000,00</b>	<b>6.854.000,00</b>	<b>14.168.000,00</b>	<b>25.516.000,00</b>	
	<b>Margen Bruto</b>	<b>\$ 4.146.000,00</b>	<b>\$ 11.086.000,00</b>	<b>\$ 29.512.000,00</b>	<b>\$ 44.744.000,00</b>	
<b>Gastos</b>						
	Administración		\$ 2.000.000,00	\$ 4.000.000,00	\$ 6.000.000,00	
	Marketing	\$ 3.000.000,00	\$ 5.000.000,00	\$ 6.000.000,00	\$ 14.000.000,00	
	<b>Total Gastos Operativos</b>	<b>\$ 3.000.000,00</b>	<b>\$ 7.000.000,00</b>	<b>\$ 10.000.000,00</b>	<b>\$ 20.000.000,00</b>	
	<b>Utilidad Operativa (EBIT)</b>	<b>\$ 1.146.000,00</b>	<b>\$ 4.086.000,00</b>	<b>\$ 19.512.000,00</b>	<b>\$ 24.744.000,00</b>	
	Impuesto a las Ganancias	30%	\$ 343.800,00	\$ 1.225.800,00	\$ 5.853.600,00	\$ 7.423.200,00
	<b>Resultado después de IIG</b>	<b>\$ 802.200,00</b>	<b>\$ 2.860.200,00</b>	<b>\$ 13.658.400,00</b>	<b>\$ 17.320.800,00</b>	
	<b>ROMI</b>					<b>177%</b>

De acuerdo al análisis, el retorno de inversión en marketing (ROMI) es de 177%. Esta métrica clave para el proyecto se obtiene de la división entre el margen bruto total menos los gastos de marketing total, sobre el gasto en marketing total.

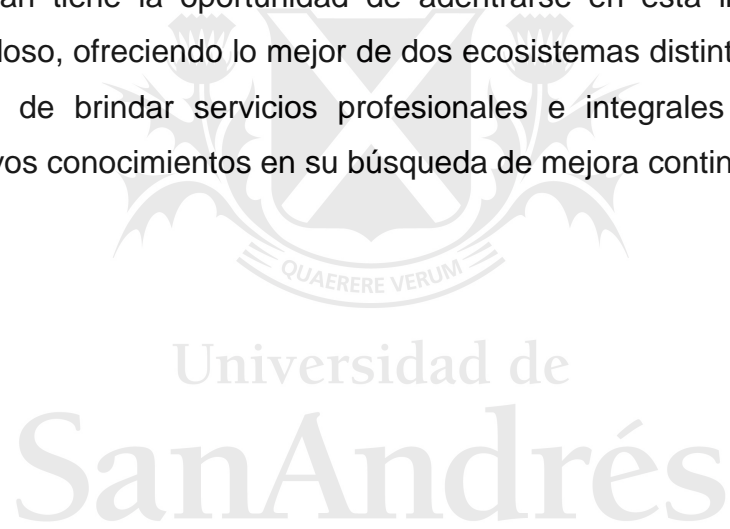
Para finalizar, posicionar a MGM como líder de agrofinanzas respaldado por su unión con Allaria Ledesma presenta un proyecto con resultados comerciales positivos, con capacidad de captar al público inversor y nuevas audiencias presentando un producto novedoso con una ganancia neta promedio del 18% sobre las ventas netas.

## Conclusiones

En el desarrollo del plan de marketing puede observarse que el mercado de capitales argentino todavía tiene mucho para desarrollar y mejorar en especial su alcance y formación a mayor cantidad de personas a lo largo y ancho de Argentina.

Asimismo, la unión entre dos industrias importantes como la agrícola, sobretodo, y las finanzas, pueden traer grandes beneficios para la sociedad de un país sumergido en una crisis macroeconómica profunda y sin un panorama claro de acción.

De acuerdo a su reciente decisión de unirse con un jugador importante de las finanzas, Morgan tiene la oportunidad de adentrarse en esta industria con un producto novedoso, ofreciendo lo mejor de dos ecosistemas distintos, continuando con su misión de brindar servicios profesionales e integrales a los clientes, aportando nuevos conocimientos en su búsqueda de mejora continua.



## Glosario

Renta fija: Son los títulos de deuda que emiten los Estados o las empresas para financiarse a través del mercado de capitales. Como la palabra lo indica, en este tipo de emisiones la mayoría de las variables, y fundamentalmente el flujo de fondos, están definidas: Fecha de emisión, de vencimiento, tasa de interés que pagará, fecha en la que el inversor va a cobrar los intereses, Moneda y precio. (Wina Inversiones, 2020)

Renta Variable: es un tipo de inversión formada por todos aquellos activos financieros en los que la rentabilidad es incierta. Es decir, la rentabilidad no está garantizada ni la devolución del capital invertido ni la rentabilidad del activo. (Economipedia, 2013)

Títulos públicos: también llamados bonos, representan la deuda emitida por el Estado Nacional, los Estados provinciales o los Municipios. Estrictamente se trata de una promesa de pago por medio de la cual el emisor (en este caso el Estado) se compromete a devolver el capital que los inversores le prestan, más los intereses correspondientes, en un plazo determinado y según un cronograma acordado. (Bolsa de Comercio de Buenos Aires, 2022)

Acciones: son uno de los instrumentos más difundidos de los mercados financieros. Representan una porción del capital social de la empresa y convierten a quien las adquiere en accionista o socio de la misma. (Bolsa de Comercio de Buenos Aires, 2022)

CEDEARs: certificados de Depósitos Argentinos que representan el depósito de acciones de sociedades extranjeras que no tienen autorización de oferta pública en nuestro país. Es así como las acciones están depositadas en su mercado de origen y lo que se negocia aquí es un certificado que acredita la existencia de dicho depósito. (Bolsa de Comercio de Buenos Aires, 2022)

Obligaciones Negociables: Cuando una entidad privada necesita fondos los puede pedir prestados a través de la emisión de obligaciones negociables, ampliamente conocidas como ON. La sociedad contrae deuda con los obligacionistas, que son

los inversores que compraron esos títulos, y se compromete a cancelar esa deuda en el plazo pactado junto con el interés correspondiente. (Bolsa de Comercio de Buenos Aires, 2022).

Cheques de pago diferido: Es un sistema de descuento de cheques en el mercado de capitales por el cual quien tiene cheques a cobrar en un futuro (por un plazo máximo de 360 días) puede adelantar su cobro vendiéndolos en el mercado, mientras que quien posee fondos líquidos puede comprar estos cheques a cambio de atractivas tasas de interés futuras. (Bolsa de Comercio de Buenos Aires, 2022).



Universidad de  
**San Andrés**



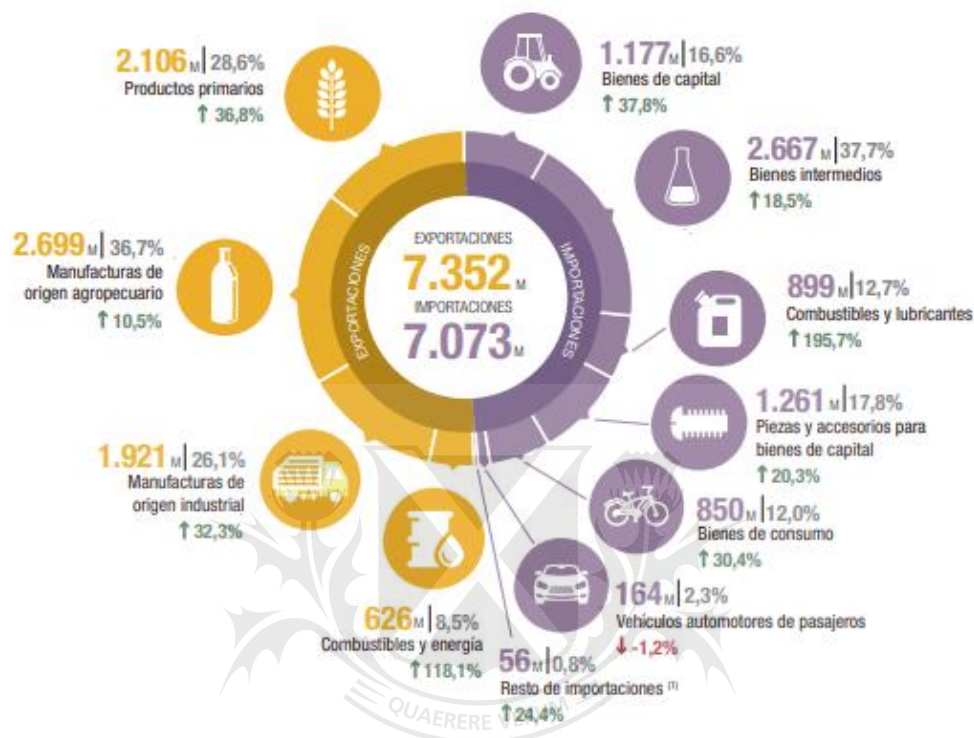
## Anexos

### Anexo 1 – Intercambio comercial argentino, INDEC 2022.



Universidad de  
**San Andrés**

**Exportaciones por grandes rubros e importaciones por usos económicos.**  
**En millones de dólares, participación y variación porcentual**



↑ ↓ = Variación porcentual respecto a igual periodo del año anterior.

<sup>(1)</sup> Incluye bienes despachados mediante servicios postales (courier).

M: millones de dólares.

Anexo 2 – Características de PyMEs, AFIP, 2022.

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
<b>Micro</b>	38.830.000	20.190.000	113.610.000	82.730.000	47.300.000
<b>Pequeña</b>	230.400.000	121.730.000	809.300.000	618.160.000	174.230.000
<b>Mediana - Tramo 1</b>	1.285.490.000	1.007.530.000	3.846.790.000	4.399.660.000	1.025.360.000
<b>Mediana - Tramo 2</b>	1.928.020.000	1.438.900.000	5.495.450.000	7.046.710.000	1.626.290.000

## Personal ocupado

En caso de **actividades comisionistas o de agencias de viaje**, no se observarán las ventas ni el activo sino la cantidad de empleados. Por lo que podrán inscribirse en el "Registro" aquellas empresas que cumplan con la siguiente cantidad de empleados según el rubro o el sector:

Tramo	Actividad				
	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	12	7	7	15	5
Pequeña	45	30	35	60	10
Mediana - Tramo 1	200	165	125	235	50
Mediana - Tramo 2	590	535	345	655	215

Anexo 3 – Tabla de aranceles de las ALyCs y mercados

Tabla de Aranceles y Comisiones



Tipo de Operación	Arancel o Comisión	
Compra/Venta de Acciones	hasta 1,50%	+ IVA (Mínimo: \$ 20 + IVA)
Compra/Venta de Acciones del Exterior	hasta 1,50%	+ IVA (Mínimo: USD 10 + IVA)
Compra/Venta de Títulos Públicos	hasta 1,50%	Mínimo: \$ 20 o USD 10, según la moneda
Compra/Venta de Títulos Privados de renta fija (ON, F. Financieros, VCP)	hasta 1,50%	+ IVA (sólo si correspondiere)
Compra/Venta de Opciones	hasta 2,50%	+ IVA (Mínimo: \$ 20 + IVA)
Derivados y futuros financieros	hasta 1,50%	+ IVA (Mínimo: \$ 20 + IVA)
Gastos de Conversión	hasta 0,10 USD por ADR o Cedear + U\$S 20.- (el fee fijo es sin importar la cantidad a convertir y solo para Cancelaciones de ADR's)	
Caución Bursátil Tomador	hasta 0,40%	+ IVA (en 30 días proporcional al plazo)
Caución Bursátil Colocador	hasta 0,20%	+ IVA (en 30 días proporcional al plazo)
Operación Circular 3368 (Operaciones en títulos valores sin cotización o por Licitación)	hasta 5,00%	+ IVA (sólo si correspondiere)
Préstamos para Venta en Corto	hasta 0,40%	+ IVA (sólo si correspondiere)
Préstamos Colocador Títulos	hasta 0,20%	+ IVA (sólo si correspondiere)
Préstamos Tomador Títulos	hasta 0,40%	+ IVA (sólo si correspondiere)
Dividendos y Revalúos de Títulos Privados	hasta 2,00%	+ IVA (incluye Costos de Caja de Valores)
Canjes de Títulos Privados	hasta 2,00%	+ IVA (incluye Costos de Caja de Valores)
Dividendos en efectivo de Títulos Privados	2,00%	+ IVA (incluye Costos de Caja de Valores)

# BALANZ

FULL INVESTMENT HOUSE

## DETALLE DE ARANCELES Y COMISIONES

Se hace saber que, en función a los volúmenes y frecuencia de operaciones podrán aplicarse bonificaciones. La presente tabla de aranceles y comisiones fue aprobada por Acta de Directorio N° 231 de fecha 17 de septiembre de 2021.

	Trading online	Trading asistido
Apertura de cuenta	Sin cargo	
Mantenimiento de cuenta	Sin cargo	
Compra / Venta Acciones, CEDEARs y Obligaciones Negociables (*)	Hasta 0.60%	Hasta 1.50%
Compra / Venta de Títulos Públicos	Hasta 0.60%	Hasta 1.50%
Colocaciones primarias	Hasta 0.60%	Hasta 1.50%
Compra / Venta Opciones	Hasta 0.60%	Hasta 1.50%
Compra / Venta Futuros	Hasta 0.60%	Hasta 1.50%
Negociación secundaria en Mercados del Exterior – mín. U\$S 10.-	Hasta 0.60%	Hasta 1.50%
Negociación Cheques de pago diferido y Facturas Electrónicas	Hasta 0.60%	Hasta 1.50%
Caución Bursátil Tomadora (prorrata 30 días)	Hasta 0.60%	Hasta 1.50%
Caución Bursátil Colocadora (prorrata 30 días)	Hasta 0.60%	Hasta 1.50%

**ppi**

portfolio personal inversiones

Universidad de

ALyC y AN Propio CNV N° 686 | ACyD FCI CNV N° 38 | ACyDI CNV N° 73

## DETALLE DE COSTOS

### COMISIONES POR OPERACIONES (1)

Tipo de Operación	Internet	Asesor	Mínimo
Compra/Venta de Acciones y CEDEARS	0,6% + IVA	Máx. de hasta 1,5% + IVA	-
Compra/Venta de Títulos Públicos	0,6%	Máx. de hasta 1,5%	-
Compra/Venta de Tit. Privados Renta Fija (ON, Fid. Financieros, VCP)	0,6% + IVA	Máx. de hasta 1,5% + IVA	-
Compra/Venta de Opciones	1% + IVA	Máx. de hasta 2,5% + IVA	-
Ejercicio de Opciones	0,6%+IVA (de corresponder)	Máx. de hasta 1,5% + IVA (de corresponder)	-
Compra/Venta/Vencimiento de Futuros y Derivados Financieros	0,5% + IVA	Máx. de hasta 1,5% + IVA	-
Licitación de Letras en Dólares	0,2% anual	Máx. de hasta 0,5%	-
Licitación de Letras y Notas en Pesos	1,5% anual	Máx. de hasta 2%	-
Compra/Venta de Letras y Notas en Pesos y Dólares	0,15%	Máx. de hasta 2%	-
Caución Bursátil Tomadora en Pesos	ND	Máx. de hasta 5% + IVA anual	-
Caución Bursátil Colocadora en Pesos	2% + IVA anual	Máx. de hasta 5% + IVA anual	-
Caución Bursátil Tomadora en Dólares	ND	Máx. de hasta 3% + IVA anual	-
Caución Bursátil Colocadora en Dólares	Hasta 1% + IVA anual	Máx. de hasta 3% + IVA anual	-
Operación Circ. 3368 (Op. En Tit. Val. Sin cotización o por licitación)	ND	Máx. de hasta 5% + IVA	-
Compra de Factura de Crédito Electrónica	Hasta 3% + IVA anual	Máx. de hasta 5% + IVA anual	-
Venta de Factura de Crédito Electrónica	Hasta 3% + IVA anual	Máx. de hasta 5% + IVA anual	\$250 + IVA
Compra de Cheques de Pago Diferido	Hasta 3% + IVA anual Hasta	Máx. de hasta 5% + IVA anual	-
Venta de Cheques de Pago Diferido	3% + IVA anual	Máx. de hasta 5% + IVA anual	\$250 + IVA
Compra de Pagares	Hasta 3% + IVA anual	Máx. de hasta 5% + IVA anual	-
Venta de Pagares	Hasta 3% + IVA anual	Máx. de hasta 5% + IVA anual	\$250 + IVA

## Galicia Securities

## Compra – Venta de Valores Mercado Bursátil

Acciones	Hasta 1,50% + IVA
Títulos Públicos	Hasta 1,50%
Opciones	Hasta 2,50% + IVA
Caución (En 30 días proporcional al plazo)	Hasta 0,40% + IVA
CEDEARS	Hasta 1,50% + IVA
Descuento de cheques / Pagaré bursátil (MAV)	Venta: hasta 2,5% - Mínimo \$50 Compra: hasta 1,5% - Mínimo \$50

## Morgan, García Mansilla y Cia. S.A.

Agente de Liquidación y Compensación y Agente de Negociación - Propio N° 220 de la CNV - ACDI N°77



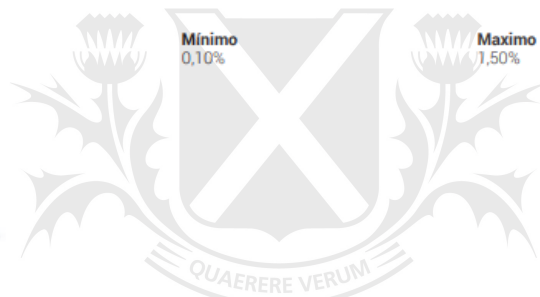
## Futuros y Opciones Mercado a Terminó de Buenos Aires S.A.

	Mínimo	Máximo
Contratos de Futuros	0.10%	0.50%
Entrega de Futuros	0.25%	1.00%
Contratos de Opciones sobre Futuros	US\$10	US\$ 50

## Futuros Rofex

Variable s/ Valor operación  
Fijo por contrato: \$50,00

	Mínimo	Máximo
	0,10%	1,50%

**BYMA**Bolsas y Mercados  
Argentinos S.A.  
Mercado registrado bajo el N°639

## DERECHOS DE MERCADO SOBRE OPERACIONES


Noviembre 2021

Universidad de San Andrés

Tipo de Operación	Negociación Secundaria		%	Referencias
	Prioridad Precio Tiempo (PPT)			
	Valores Negociables:			
CONTADO	Privados y Fondos Cerrados en Acciones - Cedear		0,0800	01
	Públicos - Obligaciones Negociables		0,0100	
	Obligaciones Negociables y Pagarés Seriadados de Corto Plazo		0,0800	02
	Letras		0,0010	03



Matba Rofex

 Argentina Clearing

DERECHOS DE REGISTRO DE NEGOCIACIÓN Y CLEARING	
PRODUCTOS AGROPECUARIOS	
<b>Contratos de futuro con entrega</b>	<b>Derechos de Registro de Negociación y de Clearing</b>
Soja / Maíz / Trigo / Girasol / Cebada Forrajera / Sorgo en Dólares	0,05 %
Soja / Maíz / Trigo / Girasol en Pesos	
Contratos Disponibles	Sin cargo
Bases Soja / Maíz / Trigo / Girasol / Cebada Forrajera / Sorgo / Soja Fábrica / Trigo Calidad Molinería en Dólares	Sin cargo
<b>Contratos de futuro sin entrega "Cash Settlement"</b>	<b>Derechos de Registro de Negociación y de Clearing</b>
Soja / Maíz Chicago en Dólares	0,024%
Soja / Maíz / Trigo Mini en Dólares	
Leche Cruda / Novillo en Pie / Ternero en Pesos y Dólares	

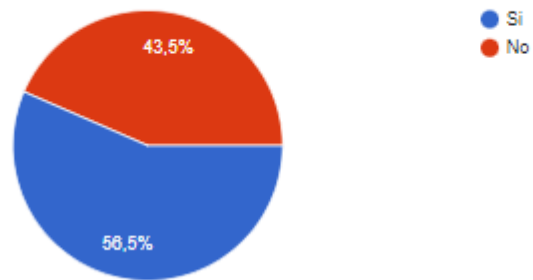
Anexo 4 – Public Narrative de Marshall Ganz



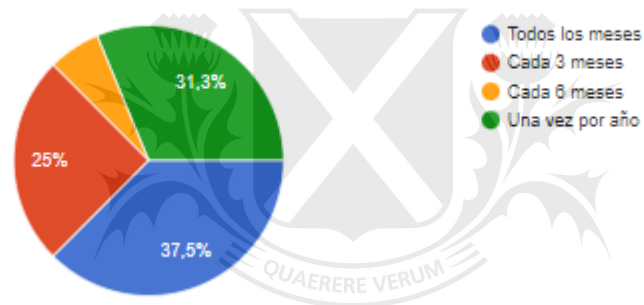
18

Anexo 5 – Investigación Primaria

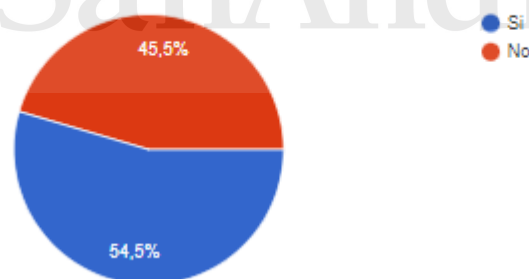
Realiza inversiones?



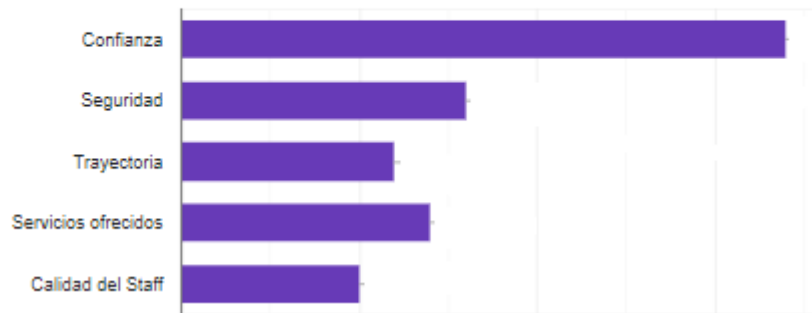
Con que frecuencia invertis?



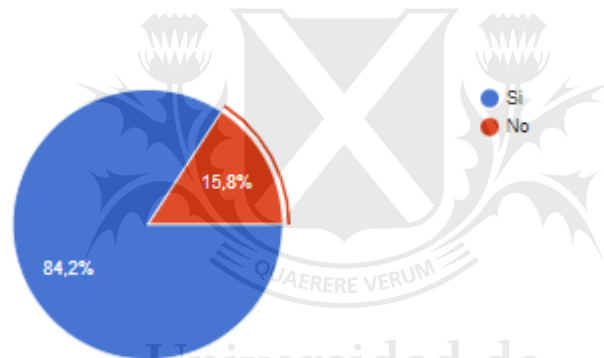
Conoces del mercado de capitales?



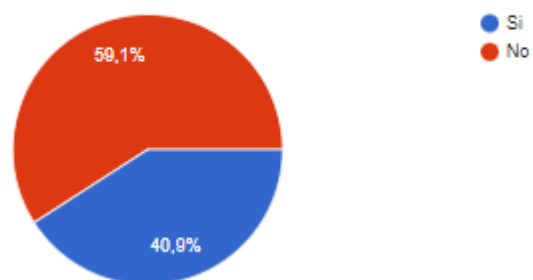
¿Qué es lo primero que tiene usted en cuenta o tendría al elegir un intermediario para sus operaciones financieras?



Te interesaría unir el mercado de capitales junto al mercado agrícola en una plataforma?



Conoces el termino "Agrofinanzas"?





## Bibliografía

CNV, 2021. “Informe ejecutivo del Mercado de Capitales”. (Consultado en mayo 2022) <https://www.cnv.gov.ar/sitioWeb/Informes?columna=4>

CNV, 2022. “Financiamiento en el Mercado de Capitales” (Consultado en abril 2022) <https://www.cnv.gov.ar/sitioWeb/Informes?columna=4>

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos, Presidencia de la Nación, 2012. “Ley 26.831. Ley de Mercado de Capitales.” (Consultado abril 2022) <http://servicios.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/205000-209999/206592/norma.htm>

Datos Macro. “Argentina - Pirámide de población”. (Consultado mayo 2022). <https://datosmacro.expansion.com/demografia/estructura-poblacion/argentina>

Argentina. 2022. “Agentes”. (Consultado abril 2022). <https://www.argentina.gov.ar/cnv/proteccion-al-inversor/agentes>

Morgan, García Mansilla. 2022. Página Web “Misión y Visión”. (Consultado abril 2022). <https://www.mgmsa.com.ar:7813/empresa/vision>

Morgan, García Mansilla. 2022. Página Web “Historia”. (Consultado abril 2022). <https://www.mgmsa.com.ar:7813/empresa/historia>

Morgan, García Mansilla. 2022. Página Web “Agronegocios”. (Consultado abril 2022). <https://www.mgmsa.com.ar:7813/agronegocios>

Allaria Ledesma. 2022. Página Web “Administración de Carteras”. (Consultado mayo 2022). <https://www.allaria.com.ar/Servicios/Administracion>

Allaria Ledesma. 2022. Página Web “Brokerage”. (Consultado mayo 2022). <https://www.allaria.com.ar/Servicios/Brokerage>

INDEC. 2022. “Intercambio comercial argentino. Cifras estimadas de marzo de 2022”. (Consultado mayo 2022). [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica\\_04\\_22BB472C971F.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ica_04_22BB472C971F.pdf)

La Nación. 2022. “Clase media, bendición y complejidad: cómo entender a un sector social clave”. (Consultado mayo 2022). <https://www.lanacion.com.ar/economia/clase-media-bendicion-y-complejidad-como-entender-a-un-sector-social-clave-nid09052022/>

BYMA, 2022. “Ranking”. (Consultado en mayo 2022). <https://www.byma.com.ar/ranking/>

Sinek, Simon. 2009. Start With Why. Inglaterra: Penguin Group.

TED, 2009. “Simon Sinek: Cómo los grandes líderes inspiran la acción”.

[https://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action?language=es](https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=es)

El Cronista. 2022. "Cedear: se duplicó la operatoria y empujó al alza al volumen operado en Bolsa". (Consultado el 25 de marzo de 2022) <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/cedear-se-duplica-la-operatoria-y-empuja-al-volumen-operado-en-bolsa/>

El Federal. 2021. "Según estudio, solo el 28% de los adultos de Argentina tiene educación financiera". (Consultado abril 2022) <https://www.elfederal.com.ar/segun-estudio-solo-el-28-de-los-adultos-de-argentina-tiene-educacion-financiera/>

Iprofesional. 2022. "Financiamiento para Pymes: ¿qué opciones les ofrece hoy el mercado de capitales?". (Consultado abril 2022) <https://www.iprofesional.com/finanzas/359907-fondos-para-pymes-que-opciones-de-credito-ofrece-hoy-el-mercado>

La Nación. 2022. "En línea con las subas externas, el trigo argentino de la nueva campaña se cotizó con fuertes mejoras". (Consultado mayo 2022) <https://www.lanacion.com.ar/economia/campo/agricultura/en-linea-con-las-subas-externas-el-trigo-argentino-de-la-nueva-campana-se-cotizo-con-fuertes-mejoras-nid04052022/>

Agrofy. 2022. "Tractorazo del #23A: la marcha del campo contra el Gobierno desde adentro". (Consultado mayo 2022) <https://news.agrofy.com.ar/noticia/199301/tractorazo-23a-marcha-campo-gobierno-adentro>

Infobae. 2022. "En plena cosecha de soja y maíz, el agro liquidó en abril más de USD 3.000 millones por sus exportaciones". (Consultado mayo 2022). <https://www.infobae.com/economia/campo/2022/05/03/en-plena-cosecha-de-soja-y-maiz-el-agro-liquido-en-abril-casi-usd-3000-millones-por-sus-exportaciones/>

UTN. 2022. "Agrofinanzas". (Consultado abril 2022). <https://sceu.frba.utn.edu.ar/e-learning/detalle/curso/1417/agrofinanzas>

BBVA. 2020. "¿Qué son los agronegocios y por qué es importante su desarrollo?" (Consultado abril 2022). <https://www.bbva.com/es/sostenibilidad/que-son-los-agronegocios-y-por-que-es-importante-su-desarrollo/>

El Cronista. 2015. "El Corredor de Cereales". (Consultado abril 2022). <https://www.cronista.com/columnistas/El-corredor-de-Cereales-20151126-0034.html>

Wina. 2018-2022. Página web. (Consultado abril 2022). <https://www.wina.com.ar/>

El Economista. 2022. "Para el Banco Mundial, el precio de las commodities seguirá alto y "frenará los avances en la reducción de la pobreza". (Consultado abril 2022). <https://eleconomista.com.ar/economia/para-banco-mundial-precio-commodities-seguira-alto-frenara-avances-reduccion-pobreza-n52660>

El Cronista. 2022. "Retenciones: el agro le paga al Gobierno casi \$65 de cada \$100 que produce el campo". (Consultado marzo 2022). <https://www.cronista.com/economia-politica/retenciones-el-agro-le-paga-al-gobierno-casi-65-pesos-de-cada-100-que-produce-el-campo/>

BCRA. 2022. "Informe de Inclusión Financiera abril 2022". (Consultado mayo 2022). <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/IIF-segundo-semester-2021.pdf>

Argentina. 2022. "Se aprobó el nuevo Plan Nacional de Educación Financiera". (Consultado marzo 2022). <https://www.argentina.gob.ar/noticias/se-aprobo-el-nuevo-plan-nacional-de-educacion-financiera>

Iproup. 2021. "Invertir nunca fue tan fácil gracias a la tecnología: cómo se integran las fintech con el mercado de capitales". (Consultado abril 2022). <https://www.iproup.com/finanzas/27698-inversiones-como-se-integran-el-mercado-de-capitales-y-fintech>

ByMA. 2022. "BYMA presentó el tercer rebalanceo de su Índice de Sustentabilidad". (Consultado abril 2022) <https://www.byma.com.ar/noticias/byma-presento-tercer-rebalanceo-indice-sustentabilidad/#:~:text=Se%20trata%20del%20primer%20%C3%ADndice,y%20la%20colaboraci%C3%B3n%20e%20Refinitiv>.

ByMA. 2022. "Panel Corporativo". (Consultado mayo 2022). <https://www.byma.com.ar/emisoras/panel-gobierno-corporativo-esp/>

ByMA. 2022. "Bonos Sociales, Verdes y Sustentables". (Consultado mayo 2022). <https://www.byma.com.ar/bonos-svs-esp/>

Banco Mundial. 2022. "Argentina: panorama general". (Consultado abril 2022). <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>

El Economista. 2022. "Economía colocó casi \$475.000 millones y cerró marzo con un financiamiento extra de \$300.000 millones". (Consultado abril 2022). <https://eleconomista.com.ar/economia/economia-coloco-casi-475000-millones-cerro-marzo-financiamiento-extra-300000-millones-n51884>

Matba-Rofex. 2022. "Derechos de Registro de Negociación y Clearing". (Consultado mayo 2022) <https://www.matbarofex.com.ar/documentos/legales/derecho-de-registro-y-aranceles>

ByMA. 2022. “Derechos de Mercado sobre Operaciones”. (Consultado mayo 2022). <https://www.byma.com.ar/wp-content/uploads/2021/11/BYMA-Derechos-Mercado-sobre-Operaciones-2021-11.pdf>

Infobae. 2021. “Cuáles son las 15 inversiones más populares en la Bolsa porteña: un mercado bursátil teñido de verde”. (Consultado en abril 2022). <https://www.infobae.com/economia/2021/04/17/cuales-son-las-15-inversiones-mas-populares-en-la-bolsa-portena-un-mercado-bursatil-tenido-de-verde/>

DW. 2022. “Inflación en EE. UU. alcanza nuevo récord impulsada por guerra en Ucrania”. (Consultado en abril 2022). <https://www.dw.com/es/inflaci%C3%B3n-en-ee-uu-alcanza-nuevo-r%C3%A9cord-impulsada-por-guerra-en-ucrania/a-61460320#:~:text=Desde%20hace%20m%C3%A1s%20de%20un,la%20Oficina%20de%20Estad%C3%ADsticas%20Laborales.>

Bolsa de Comercio de Rosario. 2022. “Perspectivas 2022 para el Mercado de Capitales Argentino”. (Consultado abril 2022). <https://www.bcr.com.ar/es/mercados/investigacion-y-desarrollo/informativo-semanal/noticias-informativo-semanal-46>

Levitt, Theodore. 1965. Exploit the product life cycle. Harvard Business Review. (Consultado el 17 de abril de 2021). <https://hbr.org/1965/11/exploit-the-product-life-cycle>

Levitt, Theodore. 2004. La miopía en el marketing. Harvard Business Review. (Consultado mayo 2022). <https://hbr.org/2004/07/marketing-myopia>

Porter, Michael E. 2008. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. (Consultado marzo y abril 2022). [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56900905/3.-\\_Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1653878074&Signature=DiLBe99XCaz4Bs9RdO9mnB8Ki1LKQz9E44WTcAIBZcrzeifBZ0MYy59p1pc7oCC5OAqJw-I2DQ2qW5yh0Rz1uf0hzbez47~MOpa3XfEoQM-X18KcCWz7mwXakVN311WXrnAXy8DW7HOuF7NIb95YUuDAZwNGIAIlgHdsfkvZfUWMWgxTCJVvfxII7eKkY949KvMc-IQkQPZW-QZmTGWn~K7DgMKwoY1bCRZMi5CgLEsXI3bR6dT6Lhay53HNQXHznQdNHINWs1hRCfe8Xzo1nPjuqUFI7smoeEosfrXckHzcYw7hX6WLMYWBbzfq9t8ZqwKb4Ib jWI4sZzkt5owzL2A &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56900905/3.-_Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1653878074&Signature=DiLBe99XCaz4Bs9RdO9mnB8Ki1LKQz9E44WTcAIBZcrzeifBZ0MYy59p1pc7oCC5OAqJw-I2DQ2qW5yh0Rz1uf0hzbez47~MOpa3XfEoQM-X18KcCWz7mwXakVN311WXrnAXy8DW7HOuF7NIb95YUuDAZwNGIAIlgHdsfkvZfUWMWgxTCJVvfxII7eKkY949KvMc-IQkQPZW-QZmTGWn~K7DgMKwoY1bCRZMi5CgLEsXI3bR6dT6Lhay53HNQXHznQdNHINWs1hRCfe8Xzo1nPjuqUFI7smoeEosfrXckHzcYw7hX6WLMYWBbzfq9t8ZqwKb4Ib jWI4sZzkt5owzL2A &Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Ganz, Marshall. 2009. What is Public Narrative: Self, Us & Now. (Consultado abril 2022). <https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/30760283/Public-Narrative-Worksheet-Fall-2013-.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

AFIP. 2022. Página web. (Consultado mayo 2022).

<https://www.afip.gob.ar/landing/default.asp>

Balanz. 2022. Página web. (Consultado mayo 2022). <https://balanz.com/>

Portafolio Personal Inversiones. 2022. Página web. (Consultado mayo 2022).

<https://portfoliopersonal.com/>

Galicia Securities. 2022. Página web. (Consultado mayo 2022).

<http://www.galiciasecurities.com.ar/banca/online/valores/web/home>

Bolsa de Comercio de Buenos Aires. 2022. Página web. (Consultado mayo 2022).

<https://www.labolsa.com.ar/capacitacion/diccionario/>



Universidad de  
**San Andrés**