



Planificación estratégica en Naranja S.A. para posicionarse como el banco digital de los argentinos

Trabajo final de grado



Santiago Nahuel Frey

DNI 25.705.295

Leg.: VADM16452

4 DE JULIO DE 2021

Licenciatura en Administración
Profesor Director TFG: Dr. Carlos Vittar

Resumen

El presente trabajo aborda una propuesta de mejora para la empresa Naranja S.A. para cubrir un mercado que no ha atendido por no tener la licencia bancaria a tal fin. Se ha demostrado en el que, de atender dicha propuesta, aumentará la rentabilidad de la empresa obteniendo el retorno de la inversión en el corto plazo.

Para el desarrollo del mismo, se realizó un diagnóstico exhaustivo abarcando macro, micro entorno y el interior de la empresa a la vez que marcó el avance de la competencia en la materia.

Con un objetivo austero pero concreto, medible y alcanzable, se delinearon los planes de acción a través de la planificación estratégica. En base a dicha información, las conclusiones y recomendaciones, la empresa podrá avanzar y lograr el objetivo general planteado.

Palabras clave: Planificación estratégica, inversión, entidad financiera, valor agregado, aplicaciones mobile, fintech.

Abstract

This work goes through an improvement proposal for Naranja S.A. to cover a market that has not been served due to not having the banking license for this purpose. And in it, has been shown that, if this proposal is carried out, the company's profitability will be increased, obtaining a return on investment (ROI) in the short term.

To build this work, a comprehensive diagnosis was made throughout the macro and micro environment and the company's inside evaluation. In it, it was marked the fast growing of the competitors.

With an austere but concrete, measurable and achievable goal, delivery plans were outlined through strategic planning. Based on this information, conclusions and recommendations, the company will be able to move forward, deploy and achieve the general objective that has been set.

Key words: Strategic planning, investment, financial institution, added value, mobile apps, fintech.

Contenido

Capítulo I: Introducción	1
<i>Breve reseña histórica</i>	1
<i>Definición del problema o tema a mejorar</i>	2
<i>Antecedentes</i>	2
Capítulo II: Análisis de situación	4
<i>Macro entorno, factores externos. PESTEL</i>	4
<i>Factores Políticos</i>	5
<i>Factores Económicos</i>	5
<i>Factores Sociales</i>	5
<i>Factores Tecnológicos</i>	6
<i>Factores Ecológicos – Medio Ambiente</i>	6
<i>Factores Legales</i>	6
<i>Micro entorno, impacto en el sector. 5 Fuerzas PORTER</i>	6
<i>Poder del Cliente</i>	6
<i>Poder del Proveedor</i>	6
<i>Competidores entrantes</i>	7
<i>Amenaza de productos sustitutos</i>	7
<i>Rivalidad</i>	8
<i>Análisis interno de la organización. CADENA DE VALOR</i>	8
<i>Actividades principales</i>	8
<i>Actividades de soporte</i>	9
<i>Análisis de Situación. FODA</i>	10
<i>Análisis de productos o Unidades Estratégicas de Negocio. MATRIZ BCG</i>	12
<i>Vacas lecheras</i>	12
<i>Estrellas</i>	13
<i>Perros</i>	13
<i>Interrogantes</i>	13
Capítulo III: Marco Teórico	13
Capítulo IV: Diagnóstico y discusión	16
Capítulo V: Plan de Implementación	17
<i>Objetivo general</i>	18
<i>Fundamentación:</i>	18
<i>Objetivos específicos</i>	18

<i>Alcance</i>	19
<i>Recursos involucrados</i>	19
<i>Actividades</i>	20
<i>Etapa estratégica:</i>	20
<i>Etapa táctica:</i>	20
<i>Puntos de control</i>	26
<i>Inversión e indicadores</i>	26
Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones	27
<i>Conclusiones</i>	27
<i>Recomendaciones</i>	28
Referencias	30
Anexos	35
<i>Anexo 1 Árbol de problemas del caso</i>	35
<i>Anexo 2 Análisis del macro entorno, factores externos. PESTEL</i>	36
<i>Factores Políticos</i>	36
<i>Factores Económicos</i>	36
<i>Factores Sociales</i>	37
<i>Factores Tecnológicos</i>	37
<i>Factores Ecológicos – Medio Ambiente</i>	38
<i>Factores Legales</i>	38
<i>Anexo 3. Análisis de Situación. FODA</i>	39
<i>Fortalezas</i>	39
<i>Oportunidades</i>	40
<i>Debilidades</i>	41
<i>Amenazas</i>	41
<i>Anexo 4. Presupuestos</i>	43
1. <i>Cambio de clase de entidad financiera</i>	43
2. <i>Consultora de Software</i>	44
3. <i>Sueldos para gerencia de inversiones</i>	44
4. <i>Marketing inbound</i>	45
<i>Anexo 5. Flujo de fondos</i>	47
<i>Flujo de fondos mensualizado, primeros 24 meses</i>	47
<i>Flujo de fondos anualizado. HTA 5 años</i>	48
<i>Datos y cálculos de indicadores de inversión</i>	48

<i>Estado de resultados proyectado</i>	49
<i>Resumen situación financiera proyectada</i>	50
<i>Índices de rentabilidad proyectados</i>	50

Gráficos e ilustraciones

Imagen 1 Matriz de portafolio de negocios (BCG).....	12
Imagen 2 Arancel de evaluación y Canon de habilitación	43
Imagen 3 Exigencia de capital mínimo de las entidades financieras	43
Imagen 4 Costo de desarrollo de MVP	44
Imagen 5 Sueldo de analista de inversiones.....	44
Imagen 6 Sueldo de gerente de inversiones	45

Tablas

Tabla 1 Análisis PESTEL	4
Tabla 2 Matriz FODA.....	10
Tabla 3 Plan de acción 1. Alcance: personas humanas	23
Tabla 4 Plan de acción 2. Alcance: Personas jurídicas	25
Tabla 5 Diagrama de Gantt.....	26
Tabla 6 Cuadro de resultados de la inversión	27

Capítulo I: Introducción

Breve reseña histórica

Naranja es una empresa que, en sus orígenes, en 1969, se estableció como una casa de deportes (Salto 96) en la provincia de Córdoba. Creo una tarjeta de fidelidad que con el correr de los años, en 1985, la cambió por una tarjeta de pago.

Los dueños trasladaban a los clientes las facilidades de pago que le hacía el mayorista. Prontamente lograron acuerdos con *comercios amigos* para que también aceptaran esa tarjeta como medio de pago de los clientes que tenían en común.

Mediante una alianza en 1995 con el Grupo Financiero Galicia S.A. (GFGSA) el cual hoy es accionista mayoritario de la empresa, Naranja tuvo acceso préstamos a mejores tasas lo que le permitió una expansión en mayor escala. También comenzó a cotizar en la Bolsa de Valores lo que le permitió operar en el mercado bursátil y emitir obligaciones negociables, fuente de financiamiento.

En 1997, vendió a Dexter la firma Salto 96 y de esa manera el negocio se focalizó en el servicio financiero. Generaron la alianza con las principales tarjetas de crédito, y luego iniciaron su expansión territorial en todo el país.

Para 2014 facturaba el 10% del volumen nacional de tarjetas de crédito, 5700 millones de pesos con casi 8 millones de plásticos emitidos y 3800 empleados en 215 sucursales (Naranja, Sustentabilidad Naranja, 2018). En los últimos años tuvo un crecimiento, aunque no sostenido de clientes, de transacciones y por lo tanto de facturación anual.

Actualmente es la empresa que más plásticos emite a nivel nacional, dándole línea de crédito a gente que no puede acceder por vía bancaria. Ha llegado a donde los bancos no han podido.

Entre 2018 y 2019 absorbió la empresa Tarjetas Cuyanas S.A. que era la propietaria de Nevada, creó un sector denominado Centro de Defensa de Ciberseguridad (CDC) y una Gerencia de Compliance. También lanzó una estrategia hacia 2022 enfocada en un ecosistema de soluciones entre los que se incluyen una FinTech (Naranja X), Seguros y asistencias, un Marketplace con productos de comercios amigos, un departamento de viajes y turismo, una línea de préstamos, una editorial y también hizo pie en el negocio de cobros en comercios con el POS Naranja.

Varias sucursales se renovaron totalmente pensando en la transformación digital, las llamaron sucursales del futuro, otras sucursales se adaptaron con Terminales de Auto Servicio (TAS). Todo esto siempre fue abordado sin descuidar los objetivos de la agenda ODS para el 2030, como por ejemplo, en cada remodelación se tiene en cuenta a la accesibilidad. La estrategia de sustentabilidad contempla el requisito de que cada remodelación, apertura o diseño de Casas Naranja prevea las condiciones necesarias para ser accesibles. Rampas de acceso, sanitarios adaptados y ascensores forman parte de sus proyectos. (Naranja, Sustentabilidad Naranja, 2019)

Definición del problema o tema a mejorar

Lo que se puede observar es que la empresa ha sabido crecer y se ha enfocado en brindar un servicio a la comunidad, fidelizando así a clientes que aún no han sido fidelizado por alguna otra entidad bancaria. Ha llegado a gente y a comercios de una manera que los bancos no han podido lograr y se ha posicionado de una manera tan fuerte en casi todo el interior, incluso donde se encuentran compitiendo con una docena de bancos públicos, que en su mayoría bregan por beneficiar ese mismo segmento teniendo sucursales o dependencias en localidades en las cuales se pensaría que su sola presencia no es redituable. (Nómina de entidades públicas del sistema financiero, 2020)

En estos momentos rápida evolución es que es sumamente necesario potenciar los productos basados en la tecnología como la app Naranja o la app Naranja X y ganarle mercado a la competencia, los bancos públicos por un lado y a las nuevas FinTech como Mercado Pago, Ualá, etc. por otro.

Naranja no tiene una razón social financiera (Tarjeta Naranja S.A. y Cobranzas Regionales S.A.) y por ello no puede operar en el sistema bancario ni tampoco ofrecer servicios como cajas de ahorro, cuentas corrientes, plazos fijos, etc. Los fondos depositados en cuentas de pago no constituyen depósitos en una entidad financiera, ni cuentan con ninguna de las garantías que tales depósitos pueden gozar. (Naranja X, 2021)

Ver información complementaria en [Anexo 1: Árbol de problemas del caso](#)

Antecedentes

En la actualidad, como afirma Lafuente (2021), el segmento se ve liderado por la FinTech Ualá, que ha iniciado un proceso de expansión al haber comprado Wilobank junto con su licencia bancaria (pendiente de aprobación y regulación de BCRA).

De esta manera, con esta integración, se garantiza el ingreso a un segmento que al momento Mercado Pago, el líder del mercado venía desaprovechando y consecuentemente mejorar la rentabilidad (Rafele, 2021)

El mercado de las FinTech es un mercado que no hay que desaprovechar dado que está en plena expansión según indica Ignacio Orzanco (2018) en su tesis de maestría, para 2025 podría poner en jaque al sistema bancario, tomando hasta el 40% de sus ingresos si es que no hay acciones de mitigación por parte de los bancos tradicionales. Es por ello que muchos bancos como Santander, Galicia, ICBC, están introduciendo ofertas de banco digital, a la vez que año tras año surgen nuevas propuestas como en 2018, Brubank, TSA Banking (luego renombrada reBanking), etc. Tampoco el BCRA ha puesto restricción para la asociación entre bancos tradicionales y FinTech a la vez que ha permitido la creación de entidades bancarias sin oficinas físicas ni sucursales.

En el análisis de Medina, Sánchez-Taberner, & Larrainzar (2020), si bien lo hace sobre el negocio audiovisual, muestra que la integración horizontal en empresas de tecnología (sector de la UN Naranja X) genera un mejor retorno de inversión de capital (ROIC) que lo que genera una integración vertical. Dentro del análisis también menciona que tanto las fusiones y las adquisiciones son costosas en términos de Retorno sobre el Capital de Inversión (ROIC) aunque generan un crecimiento veloz y por lo general incrementan el apalancamiento de la empresa.

Para ampliar el mercado y mejorar la rentabilidad, últimamente se vienen utilizando tanto integraciones como concentración o diversificación. También con extensión de marca.

Un aspecto importante es que, en la integración horizontal, las compañías crecen al momento que se combinan con algún competidor, como fue el caso de L'Oreal cuando compró The Body Shop. (Robbins & Coulter, 2014)

A su vez, Kotler & Keller (2013) describen que la extensión de marca es cuando se combina una marca existente con una nueva. Casos testigo de esto son los chocolates Kisses de Hershey o del software Acrobat de la corporación multinacional Adobe.

El propósito de este reporte es analizar la posibilidad de generar una ventaja competitiva que es el sello distintivo que tiene una empresa y la diferencia del resto (Robbins & Coulter, 2014). Para Naranja, potenciando su prometedora FinTech Naranja X e ingresando a un mercado del cual hoy no participa, mediante la planificación estratégica.

Capítulo II: Análisis de situación

Teniendo en cuenta entonces, la rápida evolución tecnológica y la posibilidad de captar mercado potencial, se abordará una evaluación integral del macro y micro entorno, así como también sobre los aspectos internos de la empresa. La orientación de la misma obedece al análisis de las causas y efectos planteados en el [Anexo 1: Árbol de problemas del caso](#) que resumidamente son los costos de financiación al cliente, la operación de los mismos con otros medios de pago bancarios y el incremento de la fidelización intentando abordar otras ofertas comerciales. Para ello se utilizarán las herramientas PESTEL, 5 fuerzas de PORTER, Cadena de Valor, Matriz FODA y Matriz BCG.

Macro entorno, factores externos. PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios, utilizada para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. (Chapman, 2004)

A continuación, en la tabla 1, se pueden observar los factores analizados que se resumen luego y que en el [Anexo 2 Análisis del macro entorno, factores externos. PESTEL](#) se encuentra mayor detalle del análisis.

TABLA 1 ANÁLISIS PESTEL

	Tipo de análisis	Factor	Impacto	Duración	Positivo Negativo
P	Político	Bancarización de las transacciones (política sostenida)	Alto	Largo Plazo	Positivo
	Político	Asignaciones planes sociales (continuidad)	Medio	Largo Plazo	Negativo
E	Económico	COVID-19 (inflación, cierre de empresas, desempleo)	Alto	Largo Plazo	Negativo
S	Social	Personas con Trabajo informal en pagos en línea (nuevos clientes)	Medio	Largo Plazo	Positivo

T	Tecnológico	Múltiples desarrollos de software y nacimiento de FinTech (facilidad y genera competencia)	Medio	Mediano Plazo	Positivo
E	Medio Ambiente	Legislaciones ambientales o Proyecto de ley de RSE	Bajo	Corto Plazo	Positivo
L	Legal	Resoluciones del Ejecutivo, BCRA o AFIP (costos / cargos)	Medio	Corto Plazo	Negativo.

Factores Políticos

Las constantes y permanentes políticas de bancarización en favor del blanqueo de capitales y trabajadores, es un aspecto positivo que no hay que desaprovechar. Está generando un espacio en el mercado que puede ser el que se necesita para expandir y aumentar o mejorar la rentabilidad. A la vez, no hay que dejar de mirar las asignaciones económicas y sociales que son excluyentes con esta política, lo cual reduce el mercado.

Factores Económicos

Observando las proyecciones de evolución económica en la región, teniendo en cuenta la situación actual de pandemia y restricciones, permiten notar que cualquier cambio estratégico tendrá un impacto en el largo plazo. Habrá que esperar que la economía se reactive y recupere las fuentes de trabajo perdidas o empresas que debieron cerrar también. También hay que tener en cuenta que, si bien se proyecta un crecimiento a largo plazo, al ser esta situación pandémica una sin precedentes, las situaciones que se generen a partir de ella, son aún inciertas. Es por ello que conforme crezca el empleo y la financiación a las empresas, también crecerán los gastos de las familias y permitirán que las inversiones tengan un retorno anticipado.

Factores Sociales

En lo social el mayor impacto es sobre la fracción de población que son trabajadores no registrados y por lo tanto cobran y gastan en efectivo, lo cual es una operatoria muy arraigada y que compite con la expansión bancaria propuesta por el gobierno. De a poco se va logrando cuando se generan políticas acordes a la inclusión como por ejemplo los planes “Ahora”

Factores Tecnológicos

El aspecto tecnológico es muy importante y que, dado el vertiginoso avance del mismo, abre múltiples puertas para desarrollarse y expandirse

Factores Ecológicos – Medio Ambiente

Parte de la responsabilidad social empresarial RSE y la agenda 2030 con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son ejes de la gestión sustentable, y continuando con la oferta de servicios digitales se ha reducido considerablemente el uso de papel, tanto para enviar informes, resúmenes mensuales como también las propuestas de tarjetas digitales que se han hecho lugar reduciendo la generación y uso de plástico.

Factores Legales

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

Micro entorno, impacto en el sector. 5 Fuerzas PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter evalúa los cinco factores que determinan las reglas de competencia en una industria: amenaza de los nuevos competidores, amenaza de los sustitutos, poder de negociación de los compradores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad actual. (Robbins & Coulter, 2014)

Poder del Cliente

Ante la facilidad que hoy en día tiene el cliente de bajarse una aplicación, suscribirse y comenzar a operar, todo completamente gratuito y desde el mismo teléfono celular que lleva en el bolsillo, el cliente tiene un gran poder que genera mucha volatilidad si éste no se encuentra fidelizado o atraído por las ofertas tecnológicas o comerciales del producto. El cliente busca algo atractivo, ágil, que brinde buen servicio, sin errores y con la menor demora posible. También busca que le convenga económicamente. Si esto lo encuentra en otro proveedor, por la simpleza que se mencionó más arriba, sin más cambia al otro proveedor, dado que aquí no se necesita aprobación de ninguna parte, como por ejemplo sucede en los casos de portabilidad telefónica.

Poder del Proveedor

En el negocio bancario o financiero tenemos diversos tipos de proveedores. En el ámbito de validación crediticia hay unos pocos como Equifax que posee Veraz o Nosis son los más reconocidos en ese ámbito. También son pocos en materia de transferencia

de dinero entre entidades donde tenemos a DataNet de Interbanking S.A y a COELSA S.A. Compensadora Electrónica S.A. lo que hace que estos dos aspectos, que son sumamente importantes en la operatoria diaria, estén casi monopolizados.

A nivel proveedores de desarrollo de sistemas o soporte de equipamiento tecnológico, sí hay variados y con diferentes especializaciones, con lo cual el poder de negociación baja considerablemente respecto de los mencionados más arriba. También con variados los proveedores de seguros y transportadores de caudales con lo cual se suman a los tecnológicos. Del resto de los proveedores (insumos generales) no se observa ninguna ventaja pues son muy numerosos, perdiendo completamente el poder de negociación.

Competidores entrantes

En el mercado de Prestadores de Servicios de Pago (PSP) no hay muchas barreras para que entren nuevos competidores, pero para transformarse en billetera electrónica, no se ve un mercado de consumidores muy permeable. Al momento, de las 54 empresas registradas en el Registro de Proveedores de Servicios de Pago del BCRA solamente una media decena ofrece el servicio de billetera electrónica con escasa publicidad, con lo cual su representación en el mercado es mínima. (BCRA, Entidades no financieras, 2021)

Amenaza de productos sustitutos

En este sector, hay muchos competidores de baja talla y dos muy grandes y muy conocidos en el segmento de billetera electrónica como Ualá o Mercado Pago, los cuales tienen el mayor porcentaje de mercado (Amazon Web Services, 2018). También existen varios bancos digitales que generan competencia en menor escala como Galicia Move, Brubank, Wilobank (que está siendo absorbido por Ualá), OpenBank de Santander (Clarín, 2019).

Ualá había llegado a los 200 mil usuarios a los ocho meses de su lanzamiento, al millón de usuarios en 2019 y a los dos millones un año después al inicio de la pandemia en mayo 2020 (El Economista, 2020).

Mercado Pago por su lado, es la billetera digital más grande de la región (sumó 57 millones de usuarios en 2020) y la mayor de Argentina. Con el uso de códigos QR, Mercado Pago busca masificar los pagos digitales de una forma rápida, segura y económica, mejorando la experiencia de los usuarios. La mitad de los comercios que utilizan esta solución son pequeños negocios y el 51% de los pagos son por menos de 500 pesos (Mercado Libre, 2020)

Naranja X fue lanzada luego de Ualá con una campaña de marketing muy sencilla por lo que al momento no tiene mucha adhesión.

Rivalidad

La rivalidad por lo antes expuesto es muy fuerte por el cuasi monopolio que ostenta Mercado Pago y para lo cual es decisivo poder ofrecer un producto distintivo con un valor agregado importante, mejorar la experiencia de usuario que es lo que los usuarios en general demandan, un producto completo veloz inmediato y de excelencia.

Análisis interno de la organización. CADENA DE VALOR

La cadena de valor es la serie completa de actividades laborales de la organización que añaden valor en cada paso del proceso de producción, desde la obtención y el uso de la materia prima hasta el producto terminado. En su totalidad, la cadena de valor puede llegar a abarcar desde los proveedores del proveedor hasta los clientes del cliente. (Robbins & Coulter, 2014)

Actividades principales

En las operaciones, hoy tienen casi todo automatizado dado que se puede validar la identidad on-line, y luego obtener el score crediticio. Al finalizar te ofrece instantáneamente una imagen de tu tarjeta con tu número, que luego se envía a imprimir. Lo mismo sucede con los préstamos pre aprobados.

La mayor operación pasa por la gestión de cobranzas con costos elevados en tasa de interés y cargos mensuales, respecto del promedio y recupero de mora que año tras año, mejoran los procesos y la reducen, incluso en un año como el pasado donde el COVID-19 generó menos ingresos. Incorporaron modelos basados en machine learning que permite puntuar y pronosticar casos de riesgo. En situaciones de mora temprana, pudieron segmentar riesgos de clientes e implementar mejores herramientas de cobranza. También han logrado nuevos canales de administración para ofertar productos de financiación, de acuerdo con cada segmento de clientes detectado. Como resultado, se duplicó el valor agregado del proceso para los primeros 30 días de mora.

En marketing y ventas, las acciones son fuertes y abarcan varios canales, redes sociales, TV y vía pública. Tiene su sello distintivo o ventaja competitiva que es el Plan Z, que permite pagar las compras que se realizaron bajo esa modalidad en cuotas, modalidad que se elige luego del cierre del resumen mensual.

Respecto de atención al cliente, se centran en cuidarlo e intentan brindarle una buena experiencia, han creado el Centro de Seguridad en el sitio Naranja On-line que educa, brinda consejos y recomendaciones para proteger la identidad, y cuenta con un canal de denuncia para incidentes de seguridad. En paralelo tienen protocolos de seguridad en las aplicaciones y en las tarjetas para evitar el fraude y proteger al cliente. Además, complementan con el Centro de Defensa de Ciberseguridad (CDC).

También continúan trasladando facilidades de pago con su subproducto emblema, el Plan Z, a través del cual los clientes pueden financiar en 3 cuotas sin costo todas las compras que se realicen bajo esa modalidad. (Naranja, Sustentabilidad Naranja, 2019)

Actividades de soporte

Sobre Infraestructura, los locales se han estado renovando en los últimos años y modernizando a nivel tecnológico. De las más de doscientas sucursales, ocho fueron transformadas en “Sucursales del Futuro” con interacción digital y una docena de sucursales se remodelaron incorporando terminales de auto consulta (TAC). La distribución a lo largo del país tiene relación directa con la densidad de población, siendo las urbes con más sucursales las regiones de Buenos Aires, Córdoba, Santa Fe y Mendoza.

En la gestión de RRHH, en 2019 pusieron a los colaboradores en el centro, dejando atrás una visión vertical donde la responsabilidad del clima laboral estaba acotada a los líderes. Han gestionado talentos y desempeños incorporando “feedback 360°” con la herramienta BetterMe y un reconocimiento de desempeño integral de cada equipo. También gestiona el potencial en pos de la transformación continua, incorporando nuevas variables como la “agilidad de aprendizaje”. Este nuevo abordaje admite fomentar el desarrollo de sus colaboradores. También fue galardonada con el segundo puesto en Great Place to Work.

Si bien a nivel desarrollo tecnológico adquirió la última tecnología “contactless” para sus tarjetas y desarrolló un canal digital para la administración de sus tarjetas como también una app para la FinTech Naranja X, parece carecer de un sector dedicado a la experiencia del usuario (UX) lo cual, actualmente es algo que los clientes de todas las empresas valoran al momento de permanecer o utilizar los servicios de la competencia. (Naranja, Sustentabilidad Naranja, 2019)

En conclusión, se puede observar que el marketing como atracción y el soporte tecnológico que tiene detrás toda la operación genera esa fidelización que hoy pone a Naranja como una de las principales emisoras a nivel nacional.

Análisis de Situación. FODA

La combinación de los análisis interno y externo se conoce como análisis FODA; se trata de un examen de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. (Robbins & Coulter, 2014)

En la Tabla 2 se encuentran los factores que a continuación se describen y que en el [Anexo 3 Análisis de Situación. FODA](#) se completan con profundidad.

TABLA 2 MATRIZ FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Producto, calidad y confiabilidad del producto. • Gestión de pago a plazos, Plan Z. • Importante gestión de recupero de mora. • Todos los procesos digitalizados. • Formar parte del Grupo Financiero Galicia. • Mejoras continuas a los productos. • Omnicanalidad para atención al cliente. • Selección de proveedores locales potenciando las economías locales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mercados o segmentos no atendidos o con posibilidad de ingreso. • Rápida evolución tecnológica • Establecer alianzas estratégicas. • Experiencia de otras empresas del GFG • Captar recursos de la competencia ante la alta rotación
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Costo del servicio mensual. • Carencia de sector de Experiencia del usuario. UX User Experience design / UI User Interface design. 	<ul style="list-style-type: none"> • Clientes bancarizados cautivos de la entidad donde cobran los haberes. • Promociones, descuentos, repetidos con la competencia. • La continuidad de planes sociales pelagra la política expansionista de bancarización. • Pandemia COVID-19. • Desarrollos tecnológicos de la competencia. • Cambios en reglamentaciones y políticas de gobierno amenazan la rentabilidad.

- Pocos proveedores exclusivos o monopolísticos en materia de billetera digital.
- Competidores bien posicionados.

El tipo de producto, su calidad, la confianza que el cliente tiene sobre este, los beneficios que brinda con el plan Z sobre la inflación son aspectos que son fuertes y generan en los clientes fidelidad. La operación tiene su garantía de alguna manera al ser parte de uno de los grupos financieros más grandes, estables y permanentes del país. La innovación tecnológica en infraestructura y estructura interna como en el servicio que brinda le dan un valor agregado a la operación. Estos aspectos junto con la preferencia del cliente por tener abiertos múltiples canales de servicio, son las mayores fortalezas que tiene la empresa.

También analizando las oportunidades se pueden enumerar algunas con un poder significativo que no hay que desaprovechar, como la rapidez con la que evoluciona la tecnología y ser parte de un grupo de empresas financieras que pueden aportar experiencia frente a expansión de mercados, desarrollo de los mismos o desembarco en otros nuevos. Los clientes buscan excelencia en el servicio y con la experiencia y vocación que tiene la empresa puede diversificar productos mediante el desarrollo con recursos calificados y así mejorar la posición respecto de la competencia.

No hay que descuidar las debilidades de la empresa que tiene en el costo del servicio mensual y que aún no ha desarrollado un análisis de experiencia de usuario, cosa que en combinación inclina al cliente a cambiarse a otro proveedor ante alguna dificultad en el servicio.

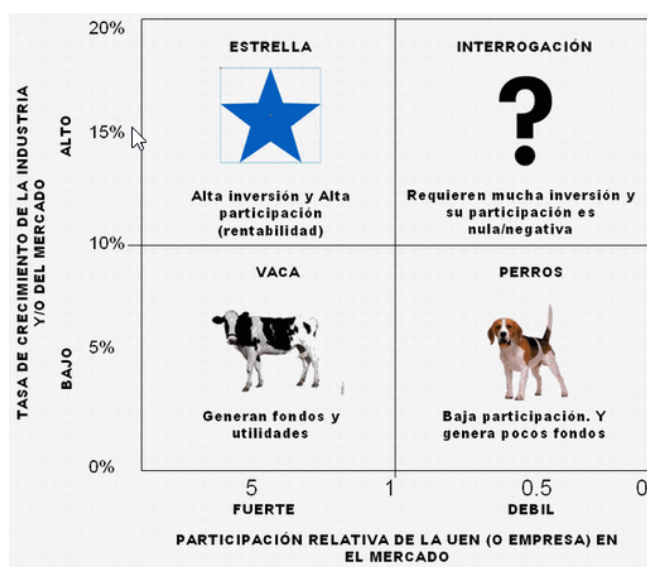
Tampoco dejar de mirar las amenazas del sector, donde los clientes, por las promociones o descuentos, influenciados por la declinación de la economía producto de las restricciones de la situación sanitaria actual, reducen los gastos al máximo y cuando lo hacen, generan los gastos con los productos donde cobran sus haberes, dado que en muchos casos tienen los mismos que con Naranja. Lo que en el corto plazo también llevará a cancelar el servicio, motivado también por el alto costo mensual del servicio.

Análisis de productos o Unidades Estratégicas de Negocio. MATRIZ BCG

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

En la ilustración Imagen 1 Matriz de portafolio de negocios (BCG), se indican los vínculos entre la tasa de crecimiento del mercado y la posición competitiva de la empresa, identificada por medio de la participación de mercado.

Imagen 1 Matriz de portafolio de negocios (BCG)



Fuente: [Imagen sin título sobre tasa de crecimiento de la industria]. (2021) recuperada de <https://www.educadictos.com/wp-content/uploads/2012/07/BCG.gif>

Vacas lecheras

Son productos con alta participación de mercado/baja tasa de crecimiento anticipado.

Aquí se encuentran las tarjetas Naranja, Visa, MasterCard y American Express que ahora todas son directamente emitidas y administradas por Naranja.

Préstamos y seguros en 2020 se mantuvo con un crecimiento sostenido, en especial durante el último trimestre del año, un crecimiento muy superior al de 2019 (71%)

Editorial tuvo en 2020 la mayor tirada del todo el país con 400 mil suscriptores. Marketplace en 2020 tuvo un crecimiento del 320% respecto de 2019.

Estrellas

Son productos de alta participación de mercado/alta tasa de crecimiento anticipado.

No se detectan productos en este cuadrante.

Perros

Estos productos son de baja participación de mercado/baja tasa de crecimiento anticipado.

Viajes y turismo. No es un producto propio, sino que es brindado por Despegar. Naranja solamente ofrece el sitio web con el *look and feel* propio.

Interrogantes

Aquí encontramos productos de baja participación de mercado/alta tasa de crecimiento anticipado.

Billetera electrónica Naranja X. Se puede potenciar, pero al momento la participación es baja en parte debido a la estrategia de marketing y a lo fuerte de los competidores. Sumar producto bancario a Naranja X para potenciar su uso

Naranja toque es el sistema de medios de cobro integrado con Naranja X, son el producto para el comerciante, depende exclusivamente de la expansión de la billetera o de la alianza con los otros servicios de cobro para estandarizar la lectura del código QR

Naranja POS tiene como competencia fuerte Posnet y LaPos. Brinda el mismo servicio.

Del análisis expuesto, bien podría ubicarse Naranja X en estrella, invirtiendo previamente para posicionarla como una alternativa bancaria a la vez que es FinTech. Con ella también se movería Naranja Toque

Capítulo III: Marco Teórico

Es entonces que teniendo en cuenta el análisis integral FODA realizado, podemos entender que, planificando una buena estrategia, se podrá abordar una mejora de servicio y mercado para la organización y a partir de ello obtener un aumento de la rentabilidad.

Diferentes reconocidos autores han propuesto modelos de estrategia, de planificación, así como también han presentado diversos debates e investigaciones a través de “papers” o publicaciones durante las últimas décadas.

Por un lado, tenemos a Michael Porter (2000), quien nos indica que su modelo de diversificación permite descubrir el potencial de una industria como por ejemplo utilizar las conexiones que se puedan acceder, para generar barreras de entradas a nuevos competidores o recurriendo a las relaciones con los canales de distribución. También, plantea dos preguntas que son muy importantes al momento de planear la estrategia, cuando cuestiona qué impulsa a la competencia donde se intenta entrar y qué medidas adoptarán probablemente los competidores ante nuestra entrada. Estar posicionado ante esos dos interrogantes, permitirá también poder responder cuál es la mejor manera de responder ante esos hechos y cuál será la mejor manera de posicionar la empresa para otorgar competencia en el largo plazo.

Por otro lado Kaplan y Norton (2014) sostienen que si bien hay que formular la estrategia por cada UEN que tenemos por delante, muchas empresas se centran en un solo sector para que la estrategia de la UEN coincida con la estrategia global de la corporación, es decir que estén alineadas con la misión y objetivos. Estrategias de este estilo permiten posicionarse correctamente para poder responder los interrogantes de Porter mencionados más arriba.

Drucker (1984) nos recuerda que la planeación estratégica es un proceso continuo donde se toman decisiones para el futuro, por lo cual hay que tratar de tener la mayor cantidad de información ya que estas decisiones generan riesgos en razón de los resultados esperados.

Es a la vez interesante comprender a Kotler y Keller (2013) cuando hacen referencia a la formulación estratégica haciendo ver que es un plan de juego cuyo objetivo es lograr las metas propuestas, los objetivos propuestos. Una combinación de estrategias o planes, incluyendo por ejemplo al marketing, a la tecnología además del aprovisionamiento.

Otro gran aporte lo brinda Chiavenato (2017) cuando cita al expresidente de los Estados Unidos de América, Dwight Eisenhower, mencionando que la planeación estratégica es mucho más que un plan escrito, se basa en la orientación del proceso, es decir en cómo se ejecutará y para ello es fundamental que se encuentre toda la idea bien detallada para evitar o minimizar cualquier desvío en la ejecución respecto de pensamiento que le dio origen.

En este caso, en el que Naranja forma parte de un grupo de empresas y compite con otras similares, también hay que tener en cuenta lo que Porter menciona en su libro: "What Is Strategy?" (1996), haciendo referencia a que un grupo estratégico es cuando las

empresas usan en un mismo mercado objeto la misma estrategia y que Kotler y Keller (2013) terminan concluyendo que la empresa que desarrolle la estrategia de la mejor manera, será la que obtenga las mayores utilidades.

Al momento de hablar de estrategias de diferenciación, tenemos a Porter (1991) que indica que la diferenciación sostenible requiere que la empresa tenga una actividad de valor que incida directamente sobre los criterios de compra. Este es el componente final que, no será efectivo a menos que a largo plazo las fuentes de la diferencia permanezcan valiosas para el comprador y, además, no pueda ser imitada o igualada por la competencia. Mintzberg y Quinn (1993) amplían un poco más el horizonte e indican seis maneras fundamentales de diferenciarse, por precios, imagen, calidad, diseño, la de apoyo a la diferenciación y la de no diferenciación. Esta última si bien la definen como una estrategia, también indican que es muy común toda vez que las empresas las usan para dar pie a los imitadores y que ocupen los espacios abiertos para luego poder ejecutar una estrategia precios, imagen o calidad y así poder diferenciarse y crear esa ventaja competitiva.

Tampoco hay que olvidar el trabajo de Porter y Linde (1995) indicando que si dos o más empresas cooperan en pos de algún negocio en común, como por ejemplo en investigación, desarrollo de productos, operación compartida de compras o de un sistema de TI, se denomina alianza estratégica.

Pasando de la teoría a los casos prácticos, Alejandro Indacochea (2013) en un informe especial que la Pontificia Universidad Católica de Perú publicara en su revista académica *Strategia*, plantea las limitaciones actuales luego de décadas de los postulados de Porter, donde se suma a los señalamientos de David Yoffie (Harvard) sobre las limitaciones de Porter, cuando indica que solamente funciona la teoría bajo ciertas condiciones de mercado:

Las empresas compiten entre sí y cada una representa una porción pequeña del mercado, no existen o son mínimas las barreras de entrada a la industria, la influencia de los gobiernos es nula y el mercado mundial de exportación se dirige hacia la producción de más bajo costo y alta eficiencia en la fabricación (pág. 14).

Por lo cual, finalmente concluye que, es necesario considerar distintos tipos de competencia en el mercado ya que, si no hace, seguramente se puedan observar distorsiones y equivocaciones usando el modelo Porteriano.

Lo interesante en este caso es que Naranja tuvo un crecimiento exponencial a partir de su expansión geográfica, en un mercado oligopólico dominado por Visa y MasterCard. Para avanzar, deberemos seguir teniendo en cuenta esta situación.

También Martínez Lobatón (2006) evalúa la vigencia de la Matriz de Ansoff publicada 40 años antes en su libro Corporate Strategy (1965), quien sería un precursor de la postura clásica de la planificación, e indica luego de un largo análisis, que la respuesta a su interrogante es afirmativa. Si bien el analiza puntualizando en su país (Perú), dicha respuesta también aplica a Argentina dada la similitud de desarrollo, cultura y nivel empresario con la que contamos.

Capítulo IV: Diagnóstico y discusión

Con el análisis realizado a la empresa Naranja, que actualmente tiene como actividad principal a la financiera, se puede concluir que una oportunidad de mejora sería dar un enfoque diferente para captar más mercado, poder ampliar horizontes y mejorar la rentabilidad de la empresa. El escenario actual sigue brindando oportunidades para concretar este lineamiento y los clientes de naranja muchas veces se ven obligados a decidir si sus consumos los cursan a través de esta entidad o de otra. Abordando esta temática, cubriría esa brecha que queda en el medio y genera esa dicotomía en los usuarios.

Es esperable entender que, de no cubrir este mercado, en el largo plazo, los usuarios terminarán minimizando el abanico crediticio y ante la similitud de ofertas, descartarán las mismas. Lo que uno se podría preguntar es cuál de ellas será prescindida. O cuál no lo sería y ahí entra en juego el resto del paquete contratado. La cuenta sueldo es algo que no se puede eliminar, por lo cual, la oferta candidata a dar de baja será la que no contenga un lugar donde depositar el salario mensual.

Es por ello que, dado el grado de madurez de la empresa y su amplia distribución geográfica nacional, se propone, aprovechar las oportunidades emergentes del análisis FODA como las alianzas estratégicas para diversificar los productos y poder así ingresar en el mercado bancario. Será necesario un exhaustivo análisis y pronóstico en materia legal dados los vaivenes de las legislaciones vigentes, así como de la economía. Es por ello que, mediante la planificación estratégica, se deberán diseñar los planes necesarios

para lograr dicho objetivo y poder captar el mercado que quedó estacionado entre la oferta bancaria y la oferta de billeteras de pago.

Dentro de los planes habrá que contemplar cómo abordar el segmento bancario, es decir transformar Naranja X, mediante la diversificación, para que brinde servicios bancarios, incorporando un sector UX en la empresa, necesario para poder evaluar la verdadera necesidad de los clientes en materia de usabilidad y actuar en consecuencia.

También hay que pensar si es conveniente una alianza estratégica de cooperación o tener un derrotero para sumarse al grupo estratégico que veamos más competitivo. Todo esto posiblemente combinado con estrategias de diferenciación, pero sin descuidar que la estrategia macro coincida con la de la organización

Con el fin de minimizar los riesgos que inevitablemente plantean las nuevas estrategias con visión a futuro, deben plantearse planes claros, detallados y lo mas específicos posibles. En un contexto tan inestable como el argentino se debe mantener cierta flexibilidad, pero sin perder de vista el objetivo principal de las estrategias planteadas, y para esto es fundamental tener un plan claro y detallado.

Capítulo V: Plan de Implementación

A lo largo de la vida de la empresa, se han delineado diferentes estrategias, siempre respetando la visión, misión y valores. Ahora, en esta realidad económica recesiva y golpeada por la pandemia, los clientes tienden a reducir las opciones de gasto a crédito permaneciendo dentro de la oferta de Cuenta Sueldo a la vez que la app Naranja X se ve jaqueada por el crecimiento exponencial de Mercado Pago (de la mano del crecimiento del e-commerce de MercadoLibre) y de Ualá, que habiéndose fusionado con Wilobank, promete ser un digno competidor que ya lleva una buena delantera en materia de trámites y marketing.

El enfoque de los siguientes objetivos ha sido desarrollado continuando y manteniéndose fiel a la visión, misión, valores y propósito:

- **Visión.** Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general
- **Misión.** Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología

- Valores. Toda la gestión se basa en los pilares de cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento que apuntan a lograr, manteniendo sus valores históricos.
- Propósito. Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona (Naranja, Sustentabilidad Naranja, 2019)

La propuesta planteada se encuentra en línea con el objetivo de la empresa que es mejorar la experiencia de sus clientes y ampliar la oferta de productos y servicios, a la vez que se propone continuar con los proyectos de Evolución Digital con un crecimiento de los servicios basados en tecnología, la mejora continua de la experiencia del cliente y la eficiencia en sus costos (Naranja, Sustentabilidad Naranja, 2019).

Objetivo general

Aumentar la rentabilidad de la empresa en un 2% anual para 2023 mediante una estrategia de diferenciación con aplicación de un plan estratégico.

Fundamentación:

Ofreciendo un nuevo producto competitivo en el segmento bancario que permita a su vez el ingreso de depósitos en custodia, permitirá llegar al objetivo propuesto dado que el público general se inclina por hacer crecer sus ahorros en estas herramientas. Como ejemplo, el mercado de los fondos de inversión (FCI) creció un 225%, alcanzando los \$1.8 billones durante 2020, comparado con 2019 (Bonacci, 2021), consolidando así el liderazgo de la empresa en el sector financiero y bancario.

Objetivos específicos

Lograr que, para diciembre 2023, los ingresos por el segmento bancario representen al menos un 2% de los ingresos netos de la compañía

Obtener cada año un crecimiento del 15% anual en la cartera de clientes bancarios con inversiones en FCI respecto del periodo previo.

Aumentar la cartera de clientes que utilice la plataforma Naranja Empresas para diciembre 2023 en un 10% anual respecto del año 2022.

El desarrollo de estos objetivos mantendrá el espíritu de lo volcado en el marco teórico que, para citar algunos puntos destacables, tenemos a Porter y Mintzberg cuando se menciona que la estrategia no será efectiva a menos que a largo plazo las fuentes de la diferencia permanezcan valiosas para el comprador. También sobre la referencia de

Chiavenatto sobre Eisenhower, redactar cómo se ejecutará dado que para ello es fundamental que se encuentre toda la idea bien detallada para evitar o minimizar cualquier desvío en la ejecución respecto del pensamiento que le dio origen.

De la mano de la estrategia de diferenciación, se propone utilizar marketing sustentable. Es una manera de construir relaciones con los consumidores y hacerles saber que son importantes. El marketing sustentable es una pieza importante de la estrategia de comunicación. Puede ser la razón por la que alguien elige una empresa y no otra (afecta el 69% de las decisiones de compra e impacta positivamente en el cliente las actividades de RSE). (Lazovska, 2017).

En materia de sustentabilidad y RSE, este macro objetivo permitirá abordar varios objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la agenda 2030 como por ejemplo los puntos 8- Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos; 10- Reducir la desigualdad en y entre los países; 12- Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles (United Nations, 2015).

Alcance

Temporal: Los objetivos específicos están alienados entre sí y con el objetivo general de manera tal que se puedan planificar y realizar dentro de los años 2021 a 2023.

Geográfico: El alcance es nacional puesto que no se ve restricción para el abordaje.

Metodológico: Este trabajo se realiza con la premisa de un plan estratégico.

Recursos involucrados

Para poder llevar a cabo estos objetivos es necesario aplicar varias actividades. Por un lado, tenemos un desarrollo de software, y por otro lado actividades de marketing, promoción y ventas. También se debe inscribir la empresa en el BCRA como entidad bancaria para lo cual se requerirá del apoderado de la empresa y del departamento de asesoría legal. Al ingresar en el segmento bancario y de inversiones para personas humanas, será necesario contar con personal específico dentro de la Dirección de Operaciones.

Las actividades de desarrollo de software se deberán realizar contratando una empresa dedicada al desarrollo financiero y para esto se recomienda trabajar en conjunto con el departamento de sistemas de Banco Galicia, para la selección dado que conoce con

creces las reglamentaciones bancarias vigentes, reduciendo así riesgos y tiempos de capacitación de personal propio aprovechando las fortalezas y oportunidades enunciadas en el análisis FODA.

Recursos Humanos deberá realizar la búsqueda, selección y contratación de personal (en caso que no se encuentre dentro de la plantilla actual) para conformar una Gerencia de Banca e Inversiones a cargo de la cual estarán las inversiones ofrecidas por la nueva plataforma además de las gestiones bancarias de la misma.

Las actividades de marketing, promoción y ventas estarán a cargo del equipo de marketing y de la consultora a contratar, quienes deberán ir anticipando las novedades y generando expectativa en el público desde el inicio, mientras se genera el desarrollo software, para así, cuando esté listo para salir en productivo, el público en general lo esté esperando favoreciendo así la aceptación inicial. Es primordial que tanto las acciones de marketing y de desarrollo se vayan trabajando con comunicación permanente y fluida para así poder promocionar el producto que va a marcar la diferencia e identificará a Naranja en el futuro.

Actividades

Etapas estratégicas:

Para poder abordar los objetivos planteados, primero se deberá ordenar la solicitud de cambio de clase de entidad financiera a bancaria, para lo cual se designará uno de los apoderados a fin de llevar a cabo la gestión.

Una vez gestionada la aprobación de dicho cambio de clase, será necesario la selección y contratación de un desarrollador de sistemas financieros con la finalidad de adaptar la oferta actual a una que ofrezca el producto bancario y de inversión. Asimismo deberá contratarse una consultora de marketing para diseñar la estrategia de llegada a los clientes, personas y empresas.

El departamento de RRHH será el encargado de la búsqueda y selección de los futuros integrantes de la Gerencia de Banca e Inversiones además de la creación de dicha gerencia mediante la Mesa Directiva de la empresa.

Etapas tácticas:

En primer lugar, durante Julio 2021, se deberá tramitar la autorización para operar en el sistema bancario, solicitando una transformación de clase desde la página web del Banco Central de la República Argentina.

Se deberá abonar un arancel de evaluación de \$ 510.000 y una vez resuelta ésta, un canon de \$ 4.500.000. Además se debe cumplir con la exigencia de capital mínimo (que para bancos con sede en Córdoba Capital es de \$ 26.000.000 por ser considerada jurisdicción 1) e integrarlo dentro de los primeros 60 días luego del otorgamiento según se informa en la Comunicación “A” 7020 Autorización Y Composición Del Capital De Entidades Financieras con vigencia 21/05/2020 y “A” 7311 Capitales Mínimos De Las Entidades Financieras del 22/6/2021 (BCRA, Trámites de entidades financieras, 2021). Más detalle sobre este trámite en [Anexo 4.1](#).

Luego de realizado el trámite y aprovechando las fortalezas y oportunidades resaltadas en el análisis FODA, se utilizará la experiencia del Grupo Financiero Galicia a través del sector de sistemas de Banco Galicia. Se contratará una consultora para poder hacer el desarrollo del software necesario para cubrir un segmento no atendido, tal cual se detalla en las Oportunidades del mismo análisis FODA.

De la evaluación de la matriz BCG, se desprende que lo más conveniente es desarrollar mejoras de la app Naranja X adicionando el producto bancario, logrando así contar con la base de los clientes que ya operan con la aplicación.

Se estima que la adecuación a la app actual, mediante metodologías ágiles, llevará 3 meses para tener un mínimo producto viable (MVP por sus siglas en inglés) debido a la complejidad que tiene el sistema financiero (OWIUS, 2019). El costo de la consultora se estima en 10.000 dólares americanos o \$1.002.500 al tipo de cambio oficial BNA del 17/6/2021 por mes, con lo que el desarrollo del MVP estará en el orden de los 30.000 dólares americanos o \$3.007.500 al tipo de cambio oficial BNA del 17/6/2021 (iProUp, 2020). Generando la selección y contratación durante agosto y septiembre 2021, se estarán iniciando las tareas de desarrollo en octubre 2021. Para el 01/01/2022 podremos tener en producción la primera versión con operación de caja de ahorros, que luego a través de las mismas metodologías ágiles irán ofreciendo mejoras a lo largo del tiempo, en diferentes “sprint” con versiones mensuales. Las versiones tendrán esta secuencia: inversiones en FCI, depósitos a plazo fijo (PF), cuenta corriente, línea de préstamos personales, funcionalidades UX (User Experience) potenciando las actuales de billetera de pago y compraventa de moneda extranjera.

Siguiendo estos pasos, se pretende que las primeras acciones sean las que permitan generar mínimos ingresos, pero llegando a una cantidad amplia de clientes. Al cabo de 6 meses, luego del lanzamiento del MVP, se estima tener el producto terminado incluyendo las opciones de banca minorista particular e inversiones. Un producto

diferenciador del resto de los bancos tradicionales y FinTech, donde el cliente podrá usar servicios bancarios y tendrá funcionalidades de billetera de pago.

Una de las funcionalidades a desarrollar de la billetera de pago, será homologar en la aplicación la lectura del resto de los códigos QR (Quick Response) de manera tal que el cliente pueda leer con la app Naranja X, cualquier QR de la competencia (Ualá, Mercado Pago, Todo Pago, Modo, etc.). Así se podrá pagar desde Naranja X en cualquier comercio que ofrezca cobros con dichos códigos, fidelizando a los clientes mediante el uso global de la app.

En resumen, el costo de este desarrollo será de 90.000 mil dólares americanos o \$9.022.500 al tipo de cambio oficial BNA del 17/6/2021 en un plazo de 9 meses a partir del 01/10/2021. Ampliación de este presupuesto puede obtenerse en el [Anexo 4.2](#)

Para asegurar el éxito de este plan se deberá tener un 30% de los clientes activos de Naranja con el producto bancario durante el primer mes de lanzamiento de la app, para que cuando se integre la versión con FCI, un mes después, cada usuario tenga ya un saldo mínimo invertido de \$1.500. Se espera que la población con FCI invertidos crezca 1,25% en forma mensual (15% anual).

Los honorarios de administración de los FCI que son en promedio el 2,5% anual en la mayoría de las entidades bancarias, se configurarán en 1% en depósitos superiores a \$1.500, para poder ofrecer 1,5% más de rendimiento por encima de la competencia y así, siendo más atractivos, incrementar el volumen de depósitos permaneciendo competitivos.

De esta manera se prevé en principio un ingreso por honorarios de \$1,5 millones por mes, creciente de acuerdo al incremento del volumen de depósitos en custodia.

Al obtener la clase bancaria se podrá ofrecer los FCI sin intermediarios y ello permitirá que los clientes tengan un rendimiento superior al estándar del mercado, a costo de reducir los honorarios de administración como una estrategia de captación de clientes.

Para poder administrar se deberá crear una gerencia de banca e inversiones con un gerente y dos analistas para cubrir así el espectro de inversiones y oficial de cuenta con modalidad virtual. La búsqueda y selección, a cargo de RRHH, se deberá hacer durante septiembre y octubre 2021, y las contrataciones de dichos recursos durante noviembre 2021. De esta manera se contará con dos meses previos al lanzamiento del FCI (diciembre 2021 y enero 2022) para consolidar y crear los fondos a ofrecer en la plataforma. Los sueldos más las cargas patronales (25%) de un analista de inversiones se estiman en un promedio mensual de \$ 150mil y el de un gerente de inversiones con las

cargas patronales se estima en \$415 mil al mes. La planta completa tendría un costo mensual de \$715 mil mensuales. Material testigo de estas estimaciones se pueden profundizar en [Anexo 4.3](#).

A la vez que se inicia el desarrollo, también se debe iniciar la estrategia de marketing, que será la denominada “marketing inbound”. Es una estrategia digital, una metodología en la que se crea contenido y experiencias apuntando directamente al mercado objeto al contrario del outbound marketing que interrumpe a la audiencia con contenido que no siempre quieren. El inbound crea y ofrece lo que el candidato a cliente está buscando o le resuelve problemas que tiene (hubspot, 2021).

Esta acción de marketing tiene costos globales y costos mensuales como se detalla en el [Anexo 4.4](#) y se deberá ejecutar en forma sistemática durante los próximos 2 años comenzando el 1/12/2021, un mes antes del primer lanzamiento. Previo a eso, en agosto 2021 se debe seleccionar y contratar la consultora para luego definir la estrategia de marketing inbound. Los costos globales se estiman en USD 3.000 o \$300.750 al tipo de cambio oficial BNA del 17/6/2021 por el armado de la estrategia, USD 500 o \$50.125 al tipo de cambio oficial BNA del 17/6/2021 la optimización del motor de búsqueda (SEO por sus siglas en inglés) y en forma mensual las acciones sobre redes sociales y desarrollo de contenido que se estiman en USD 350 y USD 700 respectivamente (\$35.087,50 y \$70.175 al tipo de cambio oficial BNA del 17/6/2021). Toda la acción completa son USD 16.100 o \$1.614.025 al tipo de cambio oficial BNA del 17/6/2021 por año (ids.agency, 2019).

Los canales que en principio se proponen y habrá que revalidar al momento de trazar la estrategia, son llegadas a través de los canales y puntos actuales de contacto de los clientes (app, web, resumen de tarjeta, vinilos en comercios amigos, etc.) y también por canales de “streaming” como por ejemplo YouTube o cookies en ordenadores personales.

TABLA 3 PLAN DE ACCIÓN 1. ALCANCE: PERSONAS HUMANAS

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recurso
	Inicio	Fin	Responsable	Área	Económico
Cambio clase BCRA	15/7/21	30/8/21	Apoderado	C. Directiva	\$31.010.000
Búsqueda y selección de plantilla gerencia de inversiones	1/9/21	31/10/21	Analista RRHH	Recursos Humanos	-

Contratación plantilla de inversiones	1/11/21	30/11/21	Gerente RRHH	Recursos Humanos	-
Desarrollo MVP de software bancario para app Nx.	1/8/21	31/12/21	Consultora externa	Sistemas	\$3.007.500
Entregables mensuales para completar la funcionalidad.	1/1/22	30/6/22	Consultora externa	Sistemas	\$6.015.000
Implementación de estrategia de marketing inbound.	1/8/21	31/12/21	Consultora de marketing	Marketing	\$666.662
Seguimiento de acciones mensuales de marketing	1/1/22	31/5/23	Consultora de marketing	Marketing	\$1.894725

Fuente: elaboración propia.

Una vez concluida la última entrega de la app para individuos, la aplicación deja de estar en desarrollo y entra en mantenimiento con equipo de sistemas propio, lo cual no generará un costo adicional. A partir de ese momento, (esperado para 01/07/2022) la consultora se dedicará al desarrollo de la plataforma para empresas que, con el mismo esquema y metodología, al cabo de 3 meses (30/09/2022) disponibilizará un MVP que incluirá una solución de pago de haberes y proveedores y liquidación de cobros con tarjeta Naranja. Luego con entregas mensuales se obtendrá la funcionalidad completa y para el 30/03/2023 concluirá con la inclusión de liquidación del resto de las tarjetas de crédito, líneas de préstamo, colocaciones, inversiones, comercio exterior, etc. El costo estimado total será el mismo que en la solución anterior (90.000 mil dólares americanos o \$9.022.500 al tipo de cambio oficial BNA del 17/6/2021)

Dentro de la solución de cobros, se incluirá la integración de Naranja Toque y Naranja POS homologándolo con el sistema de facturación de la empresa amiga, de esta manera se aborda la problemática del resto de los productos “Perro” detectados en el análisis de la matriz BCG.

La acción de marketing para este producto se realizará con la misma estrategia de marketing digital. Próximo a la implementación del MVP de la solución para empresas, dos meses antes del lanzamiento, se comenzará junto con la facturación mensual, por ejemplo, una comunicación del nuevo producto y sus beneficios con el fin de crear una cartera de empresas con solución Naranja que incluya al 2% de los comercios amigos regionales al momento del lanzamiento y crecer luego al 10% anual.

Ofreciendo una plataforma de servicios financieros a las micro y medianas empresas, donde además de cobrar mediante ella puedan generar los pagos de los salarios,

encontrará una doble fidelización, tanto por el lado del uso individual bancario como por el lado de la banca corporativa por el que percibirá su haber mensual.

Se deberá también marcar con una bonificación del 50% a los comercios amigos que opten por la solución financiera para empresas, para favorecer el cambio a Naranja desde la competencia con un atractivo económico y así fidelizar el producto en los comercios.

A pesar de tener menor contribución marginal mensual el FCI que el producto para empresas, se considera atacarlo primero ya que abarca un volumen mayor de personas a las que se les amplía la oferta de negocio, generando una mejor posición de la empresa con un producto diferencial llegando a más cantidad de clientes en poco tiempo. Una vez constituido esto, encarar la adopción en las empresas será más fácil dado que, sumado a la acción de marketing, se espera que el cliente individual ya fidelizado, también se lo requiera a los comercios.

Con un 2% de los comercios amigos se estará iniciando el despliegue de la solución a unas 5.500 PyME, lo que representa un ingreso de \$7,5 millones por mes tomando el 50% del costo que propone en promedio la competencia para este tipo de productos.

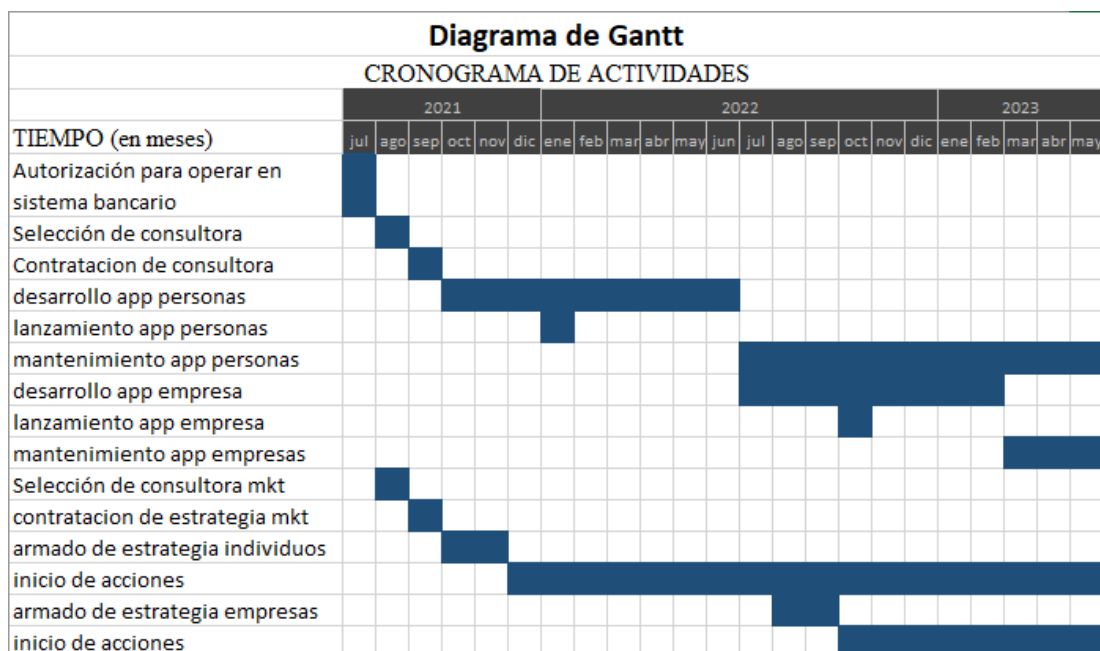
TABLA 4 PLAN DE ACCIÓN 2. ALCANCE: PERSONAS JURÍDICAS

Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recurso Económico
	Inicio	Fin	Responsable	Área	
Desarrollo MVP de plataforma empresas.	1/7/22	30/9/22	Consultora externa	Sistemas	\$3.007.500
Entregables mensuales para completar la funcionalidad.	1/10/22	28/2/23	Consultora externa	Sistemas	\$6.015.000
Acciones de marketing inbound para empresas.	1/8/22	31/5/23	Consultora de marketing	Marketing	\$947.362

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se detallan por medio de un diagrama de Gantt las actividades a realizar en el tiempo.

TABLA 5 DIAGRAMA DE GANTT



Puntos de control

Al trabajar con metodologías ágiles y filosofía Kaizen, la producción de un MVP y entregas con sprint mensuales, permiten ver rápidamente si existe desvío del programa planteado y poder accionar las correcciones necesarias. Este control y corrección está a cargo del Director de Sistemas o quien este delegue.

También por el lado de los objetivos, al plantear un crecimiento mensual, tanto para personas como para empresas, el desvío se puede observar inmediatamente y así poder evaluar las alternativas que permitan alcanzar el objetivo establecido. El Director de Operaciones o delegado estará a cargo de este control y decisión.

Si el desvío no pudiera ser corregido, se deberá evaluar y posiblemente establecer nuevos objetivos acordes a la situación vigente al momento de dicha evaluación en la Mesa Directiva.

Inversión e indicadores

Para poder lograr esta planificación se debe invertir un capital de 40 millones de pesos para afrontar el canon del BCRA, encaje, desarrollo de software y acción de marketing, que se recuperarán dentro de los primeros 15 meses, de cumplirse los objetivos propuestos.

Los indicadores para el proyecto arrojan un VAN (valor actual neto) de 31 millones de pesos en un horizonte temporal de análisis (HTA) de 5 años cuya TIR (tasa

interna de retorno) es del 70% (superior a la tasa de inversión mínima en LELIQ T.E.A.:45%). La incidencia de la contribución marginal del proyecto para 2023 sobre el resultado neto de 2020 muestra un 1,99% con lo cual se considera que cumple con el objetivo general propuesto. A la vez el retorno de la inversión (ROI por sus siglas en inglés) será del 472%.

En la proyección de la rentabilidad, se puede verificar que la misma en 2023 es 2.05% superior a la de 2020, cumpliendo también la premisa del objetivo general.

En el [Anexo 5](#) se pueden observar a detalle el flujo de fondos mensualizado para los primeros 24 meses y anualizado para el HTA de 5 años y los indicadores de inversión.

TABLA 6 CUADRO DE RESULTADOS DE LA INVERSIÓN

VAN	\$31.138120
TIR	70%
ROI	472%
Resultado neto ej. 2020 según EEFF	\$3.315.982.000
Ingreso neto proyectado 2023 para proyecto	\$65.968.821
Incidencia en el ingreso neto	1,99%
ROE 2020	14,66%
ROE 2023 proyectada	16,71%
Aumento en la rentabilidad proyectada	2,05%

Capítulo VI: Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Luego de realizados los diferentes análisis de la empresa Naranja como por ejemplo FODA y Matriz BCG, se puede concluir que existe un potencial segmento donde sacar provecho a través de los propios clientes y que la compañía no está explotando. Existe una demanda latente dentro de los clientes de Naranja que, al no cubrirla, la satisfacen con la competencia, quedando fieles a ella en muchos casos. Diseñar la estrategia incluye también la visión temporal de la oportunidad dado que empresas de la competencia pueden aplicar el mismo abordaje.

En el último año, la empresa se encontraba en un punto estanco donde le era necesario obtener dinero a tasas razonables para ofrecer financiación. Entrar en el

mercado bancario exige una inversión inicial importante pero que la empresa puede afrontar con los activos que tiene y el repago de la misma se produce en el corto plazo.

Estando en el mercado bancario puede obtener dinero a mejores tasas de los bancos mayoristas, o mismo puede ir generando un retorno del encaje inmovilizado producto de los depósitos en cuentas vista a la vez que aborda un segmento del mercado en el que no tenía presencia y genera un rédito como se ha demostrado.

Se han podido identificar oportunidades de mejora a través de los distintos análisis tanto de macro y micro entorno como propios de la empresa y accionando sobre ellas con una elaborada propuesta, se obtendrá un aumento de la rentabilidad de la misma saliendo así del punto estanco en el que se encuentra.

Este es un mundo dinámico en materia de tecnología y dentro de él es fundamental aprovechar las ofertas que nos puede ofrecer el ecosistema naranja como por ejemplo la aplicación Naranja X. El éxito de esta propuesta radica en que los clientes adopten Nx como su app central financiera, tanto para inversiones como para líneas de crédito, pagos o cobro de haberes y para ello es necesaria la transformación de la misma para poder integrarla posteriormente a las empresas, creando así un ecosistema bancario completo.

El abordaje de estas temáticas en el trabajo, que incluyen el abordaje de varios objetivos ODS de la agenda 2030, permiten posicionar a la compañía con un marco de responsabilidad social que se encuentra en la línea de las estrategias de la empresa.

Recomendaciones

Una de las falencias más notorias de la empresa es la falta de un área dependiente de la Dirección de Sistemas, dedicada a la experiencia del usuario. Si bien es algo novedoso, varias empresas lo están tomando como parte de la estructura y otras no. Las que no lo hagan estarán en desventaja competitiva puesto que hoy el cliente valora la usabilidad y toma dicho parámetro al momento de la decisión de consumo. Hoy en día con el avance tecnológico, casi el 90% de los usuarios de internet usa aplicaciones mobile (Castiglione, 2020). Junto con esta tendencia también se crearon nuevas carreras y planes de estudio, y por lo tanto puestos en las diferentes empresas que se dedican a buscar soluciones con el usuario como centro.

Esta es la nueva tendencia y de no encarar este camino, por más esfuerzo que se haga por fidelizar clientes, como éstos demandan acceso a tecnologías y facilidad en la operación, terminarán siendo fieles a quienes se las ofrezcan.

Es por ello que se recomienda a cualquier empresa que carezca de dicha visión de negocio, que aborde esta temática en el corto plazo y una vez conformado el sector, diseñar una estrategia para mapear y corregir todos los puntos de contacto y canales con los clientes, para poder proponer una acción correctiva donde sea necesario con el fin de que los usuarios obtengan una percepción positiva sobre la gestión y uso del servicio o del producto sobre el que se haga el análisis.

En este proyecto puntual, se incluye la visión UX, pero sobre el final del desarrollo y a cargo de una consultora tercerizada. Lo ideal es que sea staff de la empresa y pueda reportar y aconsejar a la dirección. En este trabajo solamente se abordó de esa manera para dar satisfacción al producto. Tener un área UX es algo transversal a la compañía y por ello fue que quedo su análisis y proyección fuera de este trabajo de grado.

Referencias

- ¿Qué es la matriz FODA? (2021). Obtenido de <https://www.matrizfoda.com/dafo/>
- (2021). Obtenido de <https://www.educadictos.com/wp-content/uploads/2012/07/BCG.gif>
- AFIP. (2021). *Comercios y monotributistas*. Obtenido de Obligaciones:
<https://www.afip.gob.ar/debito/comercios-y-monotributistas/obligaciones.asp>
- Amazon Web Services. (2018). *AWS*. Obtenido de Caso de éxito de Ualá:
<https://aws.amazon.com/es/solutions/case-studies/Uala/>
- Ansoff, I. (1965). *Corporate Strategy*. Nueva York: McGraw-Hill.
- BCRA. (21 de mayo de 2020). *AUTORIZACIÓN Y COMPOSICIÓN DEL CAPITAL DE ENTIDADES FINANCIERAS*. Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Textord/t-ayccef.pdf>
- BCRA. (22 de junio de 2021). *CAPITALES MÍNIMOS DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS*. Obtenido de <https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/Textord/t-capmin.pdf>
- BCRA. (1 de Mayo de 2021). *Comparador de comisiones*. Obtenido de Tarjeta de crédito Nacional:
http://www.bcra.gov.ar/BCRAyVos/Primeras_10_entidades.asp
- BCRA. (30 de 04 de 2021). *Entidades no financieras*. Obtenido de Entes proveedores de servicios de pago que ofrecen cuentas de pago:
<http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Proveedores-servicios-de-pago-ofrecen-cuentas-de-pago.asp>
- BCRA. (22 de junio de 2021). *Tramites de entidades financieras*. Obtenido de Transformación de clase:
http://www.bcra.gov.ar/sistemasFinancierosYdePagos/Transformación_de_clase.asp
- Bonacci, F. (16 de enero de 2021). *infobae*. Obtenido de Los Fondos Comunes de Inversión se adaptaron a un 2020 complejo con alto volumen de activos en cartera:
<https://www.infobae.com/opinion/2021/01/16/los-fondos-comunes-de-inversion-se-adaptaron-a-un-2020-complejo-con-alto-volumen-de-activos-en-cartera/>
- Castiglione, J. (21 de mayo de 2020). *¿Cuánto hay que pagar por una app?: tener una aplicación para el celu, clave para vender más y ganar clientes*. Obtenido de iproup:
<https://www.iproup.com/innovacion/10719-app-que-precio-hay-que-pagar-para-desarrollar-una-aplicacion>
- Chapman, A. (2004). *degerencia.com*. Obtenido de Análisis DOFA y análisis PEST:
https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. Mexico: Mc Graw Hill Education.

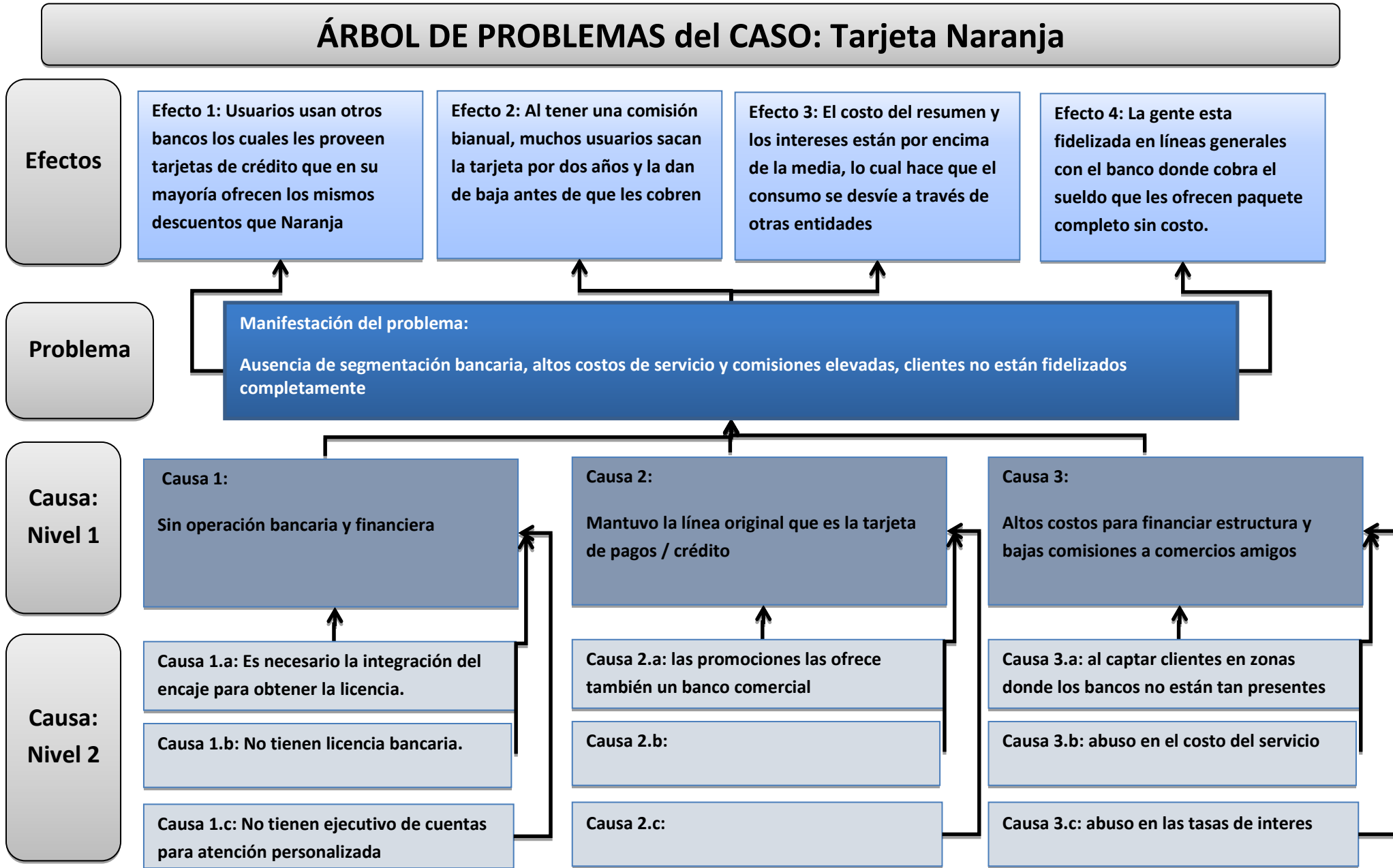
- Clarín. (17 de Julio de 2019). *Clarín*. Obtenido de Economía:
https://www.clarin.com/economia/economia/fintech-uala-llego-millon-tarjetas-pago_0_Rlle1tIE0.html
- Diaz Granados, D. (16 de Noviembre de 2020). *Comercio y Justicia*. Obtenido de ¿Podrán Argentina y países vecinos recuperar su economía en 2021?:
<https://comercioyjusticia.info/opinion/podran-argentina-y-paises-vecinos-recuperar-su-economia-en-2021/>
- Drucker, P. F. (1984). *Introdução à administração*. São Paulo: Pioneira.
- El Economista. (11 de Mayo de 2020). *El Economista*. Obtenido de Tech:
<https://eleconomista.com.ar/2020-05-uala-ya-emitio-2-millones-de-tarjetas/>
- FMI. (Octubre de 2020). *Perspectivas Económicas Regionales (REO)*. Obtenido de La persistencia de la pandemia nubla la recuperación:
<https://www.imf.org/es/Publications/REO/WH/Issues/2020/10/13/regional-economic-outlook-western-hemisphere>
- Glassdoor. (2021). *Sueldos en Republica Argentina*. Obtenido de
https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/gerente-de-inversiones-sueldo-SRCH_KOO,22.htm
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling. (2015). *Administración estratégica*. Mexico: Cengage learning editores.
- hubspot. (junio de 2021). *hubspot*. Obtenido de What Is Inbound Marketing?:
<https://www.hubspot.com/inbound-marketing#:~:text=Inbound%20marketing%20is%20a%20business,solves%20problems%20they%20already%20have.>
- ids agency. (2021). *Cuánto cuesta una estrategia de inbound marketing*. Obtenido de
<https://www.ids.agency/es/blog/cuanto-debe-costar-una-estrategia-de-inbound-marketing.>
- ids.agency. (16 de octubre de 2019). *ids agency*. Obtenido de Cuánto cuesta una estrategia de Marketing Inbound: <https://www.ids.agency/es/blog/cuanto-debe-costar-una-estrategia-de-inbound-marketing>
- Indacochea, A. (2013). Las limitaciones del modelo de Porter. *Strategia - Pontificia Universidad Católica del Perú*, 14-15. Obtenido de
<http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/strategia/article/view/4192/4165>
- iProUp. (mayo de 2020). *iProUp*. Obtenido de ¿Cuánto hay que pagar por una app?:
<https://www.iproup.com/innovacion/10719-app-que-precio-hay-que-pagar-para-desarrollar-una-aplicacion>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2014). *Cuadro de Mando Integral*. España: Grupo Planeta.
- Kotler, P., & Keller, K. (2013). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.

- Lafuente, E. (13 de Abril de 2021). *Diario La Nación*. Obtenido de Economía. Negocios:
<https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/los-planes-de-expansion-de-uala-mientras-busca-comprar-wilobank-la-fintech-argentina-ingresa-en-el-nid13042021/>
- Lazovska, D. (20 de Enero de 2017). *Expok*. Obtenido de 5 razones para hacer marketing sustentable: <https://www.expoknews.com/5-razones-para-hacer-marketing-sustentable/>
- López, R. (28 de Agosto de 2019). *instasent*. Obtenido de Así se fidelizan los clientes de un banco:
<https://www.instasent.com/blog/como-fidelizar-clientes-en-un-banco-5-formulas-que-funcionan>
- Martínez Lobatón, J. I. (2006). La Matriz de Ansoff, ¿sigue vigente cuarenta años después? *Contabilidad y Negocios*, 41-44. Recuperado el 20 de mayo de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281621761009.pdf>
- Medina, M., Sanchez-Taberner, A., & Larrainzar, A. (Enero de 2020). Growth Strategies of Media Companies: Efficiency Analysis. *Palabra Clave, Universidad de La Sabana, Colombia. Vol. 23 Núm. 1*, 1-38. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/pacla/v23n1/0122-8285-pacla-23-01-e2317.pdf>
- Mercado Libre. (2020). *Sustentabilidad*. Obtenido de https://meli-sustentabilidad-assets.s3.sa-east-1.amazonaws.com/Meli_2020_ESP_a875ccef33.pdf
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1993). *Proceso Estratégico. Conceptos, contextos y casos*. Mexico: Prentice Hall.
- Murialdo, M. (3 de Septiembre de 2020). *Paralelo 32*. Obtenido de El Coronavirus adelantó la meta de inclusión financiera en Argentina: <https://paralelo32.com.ar/el-coronavirus-adelanto-la-meta-de-inclusion-financiera-en-argentina/>
- Naranja. (2018). *Sustentabilidad Naranja*. Obtenido de Reporte de Sustentabilidad: <https://bit.ly/3hc6Olg>
- Naranja. (2019). *Sustentabilidad Naranja*. Obtenido de Reporte de sustentabilidad: <https://bit.ly/3h9ufBO>
- Naranja. (1 de Mayo de 2021). *Tarjetas*. Obtenido de ¿Cuáles son los costos y las comisiones de las tarjetas?: <https://www.naranja.com/tarjetas-de-credito>
- Naranja X. (27 de 04 de 2021). *Terminos y condiciones*. Obtenido de <https://naranjax.com/terminos-y-condiciones.html>
- Nómina de entidades públicas del sistema financiero*. (Nov. de 2020). Obtenido de BCRA.GOB.AR: http://www.bcra.gob.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Sistema_financiero_nomina_de_entidades.asp?bco=AAA10&tipo=2
- Oñate, F. (2021). *Diseño Lateral*. Obtenido de Por qué es fundamental tener un Equipo UX en tu empresa: <https://disenolateral.com/blog/por-que-es-fundamental-tener-un-equipo-ux-en-tu-empresa/>

- Orzanco, I. (Agosto de 2018). *Tesis de Maestría. Universidad de San Andrés*. Obtenido de <https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/16155/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.%20M.%20Ges.%20Orzanco,%20Ignacio.pdf>
- OWIUS. (noviembre de 2019). *OWIUS*. Obtenido de ¿Cuánto tiempo podemos tardar en hacer un desarrollo app?: <https://owius.com/cuanto-tiempo-tardar-desarrollo-app/>
- Pardo, D. (23 de Septiembre de 2020). *Youtube*. Obtenido de BBC Mundo: Argentina, la segunda economía que más cayó en la región durante la pandemia: https://www.youtube.com/watch?v=_G0B2CRj58Y
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva*. Buenos Aires: CECSA.
- Porter, M. E. (1996). *What is strategy?* Cambridge MA: Harvard Business Review.
- Porter, M. E. (2000). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Mexico: GRUPO EDITORIAL PATRIA, S.A. DE C.V.
- Porter, M. E., & Van der Linde, C. (1995). *Toward a New Conception of the environment Competitiveness Relationship*. Nashville, Tennessee: Journal of Economic Perspectives.
- Rafele, E. (17 de Abril de 2021). *Letra P*. Obtenido de <https://www.letrap.com.ar/nota/2021-4-17-12-34-0-duelo-de-titanes-uala-clarin-y-los-bancos-quieren-morderle-la-torta-a-galperin>
- Ramallo Informa Digital*. (1 de Mayo de 2019). Obtenido de <https://www.ramalloinforma.com.ar/interes-general/renuncio-a-su-trabajo-en-blanco-para-cobrar-planos-sociales/>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). Estrategias competitivas. En S. P. Robbins, & M. Coulter, *Administración 12a edición* (págs. 248 - 256). México: Pearson.
- Sen. Pérsico, D. (2015). *Honorable Camara de Senadores de la Nación Argentina*. Obtenido de Proyecto de Ley de Responsabilidad Social: <https://www.senado.gob.ar/parlamentario/parlamentaria/360458/downloadPdf>
- Simonella, J. (29 de Abril de 2021). *Youtube*. Obtenido de Pronostico extendido para la economía: <https://www.youtube.com/watch?v=fSK42pYBv30>
- Smink, V. (1 de Abril de 2021). *BBC News Mundo*. Obtenido de Coronavirus en Argentina: las 4 medidas con las que el país trata de salir de la profunda crisis económica que atraviesa: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-56597781>
- Télam. (17 de Diciembre de 2020). *Télam*. Obtenido de Economía: <https://www.telam.com.ar/notas/202012/538872-prorrogan-hasta-abril-suspension-del-cobro-de-comisiones-para-operaciones-en-cajeros-automaticos.html>
- United Nations. (2015). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Obtenido de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

Anexos

Anexo 1 Árbol de problemas del caso



Anexo 2 Análisis del macro entorno, factores externos. PESTEL

Factores Políticos

El impulso del gobierno en las últimas décadas apunta a aumentar la bancarización de todas las transacciones posibles, lo que indica que es un mercado que estará en constante aumento y desarrollo.

Quienes realicen en forma habitual la venta de bienes para consumo final, presten servicios de consumo masivo, realicen obras o efectúen locaciones de cosas muebles, deberán aceptar tarjetas de débito como medio de pago, así como también tarjetas prepagas no bancarias u otros medios equivalentes, entendiéndose que deberán brindarles a los clientes la posibilidad de realizar las operaciones de pago a través de terminales POS. (AFIP, 2021)

En contrapartida y para sostener este tipo de sistema populista, se incrementan las asignaciones a cierta parte de la población cuya condición de calificación es no tener un empleo registrado. Existen diversos casos, mayormente viralizados a través las redes sociales, en que las personas renuncian o piden trabajar en negro, para así poder cobrar dichas asignaciones, dado que les representan igual o mayor ingreso sin necesidad de una contraprestación. (Ramallo Informa Digital, 2019)

Estas situaciones, contrarían absurdamente la política con la que el gobierno pretende incrementar la recaudación por lo cual no hay que desatenderlas.

Factores Económicos

La crisis financiera y económica que nos deja la política del gobierno de tener durante el 2020 a casi todas las actividades paralizadas, producto de la pandemia del virus COVID-19 será difícilmente normalizada en el próximo lustro.

El Fondo Monetario Internacional (FMI) ha publicado a fin del año pasado el informe “La persistencia de la pandemia nubla la recuperación” en el cual los técnicos proyectan y alertan acerca de las consecuencias de la pandemia y su influencia en el desempeño económico de los países de América Latina y el Caribe. Para nuestro país, ha estimado que, la economía se recuperará 4,9% en 2021, cifra que contrasta con las proyecciones para este año, que sitúan el descenso de los índices de crecimiento en 11,8%. (Diaz Granados, 2020) (FMI, 2020)

El cierre de muchas empresas pequeñas y medianas que no han podido sobrevivir sin ingresos, pero con gastos fijos permanentes. Según una encuesta realizada por la

Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME), más de 41.000 pymes cerraron sus puertas en 2020, el doble de las que desaparecieron durante la crisis de 2001/2002. (Smink, 2021)

Este aumento del desempleo, que implica menos ingresos y por ende menos consumo, lo que ha generado la reducción tanto del consumo secundario como de necesidades primarias. Reducción del consumo implica que cae la recaudación pública. Este vaivén que se viene repitiendo desde el último medio siglo, genera que la economía sea frágil, que los inversores externos no tengan confianza y el financiamiento es clave en una estrategia de crecimiento. (Pardo, 2020)

La proyección para lo que resta del año es que no se van a poder cumplir los objetivos que se tenían para 2021 en materia económica dado que, si aumentan de restricciones de movilidad y comerciales, el nivel de actividad caerá aún más. Esto trae dos efectos aparejados, por un lado, cae la recaudación y por otro lado el paliativo del gobierno que será aumentar el gasto para cubrir ese déficit. Mayor gasto por menor recaudación implica mayor emisión monetaria lo que hace prever que la inflación no se va a poder controlar en lo que resta del año. Este último mes ha sido del 4.8% más alta que el promedio anual de los países del sector, con lo cual se estima que la inflación anual podría rondar el 50% para fin de año. (Simonella, 2021)

Factores Sociales

La cultura argentina tiene muy arraigada la informalidad y es por ello que en encuestas tipo, arrojan resultados del 48% de la población bancarizada, 69% suelen pagar en efectivo en lugar de medios tecnológicos. Ha sido muy bien recibido el programa Ahora 12 y 18 con diferimiento del inicio de pago de las cuotas. En líneas generales y a pesar de la disminución de empleo y gasto producto de la reclusión ASPO y DISPO, la sociedad se ha volcado al comercio electrónico y junto a ello un crecimiento sostenido de aperturas de cuentas, tarjetas, transferencias, etc. (Murialdo, 2020) Esta situación permite observar nuevos clientes que aún no están fidelizados y que fácilmente podrían cambiar de plataforma por otra que ofrezca un producto más atractivo

Factores Tecnológicos

El creciente desarrollo y aparición de nuevas empresas tecnológicas FinTech con más y diversos productos tecnológicos para los clientes, hace que, para poder competir en este segmento, se deba estar a la vanguardia. Por ejemplo, Brubank el año pasado lanzó

Brusplit, una funcionalidad para dividir los gastos comunes y luego avisarle a los amigos o familiares cuanto te debe cada uno.

También diversas empresas se han sumado a las históricas LaPos de Prisma Medios de Pago S.A. y Posnet de FirstData S.A. sumando nuevas tecnologías en sus dispositivos de cobro POS Point of Sale, como por ejemplo los PEI (Pagos Electrónicos Inmediatos), o los códigos QR (Quick Response)

Factores Ecológicos – Medio Ambiente

El incumplimiento de las legislaciones ambientales podría ocasionar severas multas, lo que comprometería la rentabilidad y complicaría cumplir con los vencimientos de las obligaciones negociables. El proyecto de ley que la responsabilidad social empresaria RSE y la agenda 2030 con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) generarán en los clientes mayor aceptación de la acción de eliminación definitiva de papel y plástico, contribuyendo así con el medio ambiente para la fecha estipulada.

Factores Legales

Conforme avanza el negocio y surgen interrogantes, se van legislando diferentes situaciones producto de la operación y nuevas formas o alternativas de uso de las billeteras electrónicas, formas de pago, etc. En este sentido, la seguridad jurídica es cambiante por lo que podría convertirse en un negocio no rentable temporariamente si el gobierno, a través del BCRA continúa influyendo en los costos de los servicios, como por ejemplo el no cobro por usos de cajeros automáticos como sucedió hasta el 31/3/2021. (Télam, 2020)

A la vez, aun esta en carácter de proyecto de ley en el senado una propuesta sobre responsabilidad social empresaria, que, de convertirse en ley, implicaría nuevas acciones por parte de la empresa a los que habrá que destinar recursos. (Sen. Pérsico, 2015)

Anexo 3. Análisis de Situación. FODA

Fortalezas

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc. (¿Qué es la matriz FODA?, 2021)

- Producto, calidad y confiabilidad del producto.

Los clientes elijen naranja porque saben que es una empresa sólida y es aceptada hasta en los comercios más pequeños de economías locales.

- Gestión de pago a plazos, Plan Z.

Los clientes acceden a financiación hasta 3 cuotas sin interés en compras realizadas en comercios amigos.

- Importante gestión de recupero de mora.

Ante una situación económica devastada por la pandemia, han dedicado mucho esfuerzo y recurso para reducir la mora y que esta no afecte la rentabilidad de la empresa.

- Todos los procesos digitalizados (alta, resumen, pago, reclamos, contacto).

Actualmente un cliente puede transaccionar todos los productos sin necesidad de interacción con una persona, lo cual es muy valorado por los clientes dado que mejora los tiempos de resolución de tramites sin pasos manuales que no generan valor agregado.

- Formar parte del Grupo Financiero Galicia (GFG).

Se puede utilizar mucho de lo aplicado y aprendido por el Banco Galicia y demás empresas, en este aspecto encarar proyectos con lecciones aprendidas es un punto a favor muy importante.

- Mejoras continuas a los productos.

Se pueden implementar mejoras a través de los MPV que permite ir viendo la aceptación del cambio en el mercado e ir corrigiendo con metodologías ágiles.

- Omnicanalidad para atención al cliente.

El cliente que necesita contactarse con Naranja puede hacerlo por múltiples canales, desde presenciales (turno previo debido a las restricciones de la pandemia) como por redes sociales, teléfono, mail, WhatsApp donde siempre se valida la identidad del cliente.

- Selección de proveedores locales potenciando las economías locales.

Naranja apunta en su sustentabilidad a mantener las economías locales, ofreciendo allí las tarjetas y generando relaciones con los comercios amigos. De la misma manera los proveedores también son locales potenciando de esa manera un mini ecosistema regional.

Oportunidades

Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. (¿Qué es la matriz FODA?, 2021).

- Ingresar en nuevos mercados o segmentos.

La apertura de nuevas tecnologías permite nuevos mercados y un rápido desarrollo permitirá también una rápida rentabilidad.

- Diversificar con productos relacionados

Ampliar la oferta de productos relacionados al producto madre de la empresa generará fidelidad de los clientes.

- Rápida evolución tecnológica

Si los desarrollos tecnológicos se realizan teniendo en cuenta las oportunidades que puede brindar la veloz transformación digital que viene sucediendo, se pueden optimizar los costos y los recursos a la vez que se logra estar a la vanguardia del servicio.

- Establecer alianzas estratégicas y experiencia de otras empresas del GFG

Son dos aspectos que en conjunto y potenciados pueden ser un arma inigualable que generará una ventaja competitiva de difícil igualación.

- Mejorar posición respecto de la competencia

El desarrollo del punto anterior permite lograr este. De esa manera, mediante alianzas y tomando las lecciones aprendidas se podrá mejorar ampliamente respecto de la competencia.

- Captar recursos de la competencia ante la alta rotación

Existe una alta rotación en la industria tecnológica, muchos emprendedores de nuevas FinTech son ex trabajadores de empresas financieras de gran nivel. Poder captar esos recursos como activos propios, también colaborará con el éxito de esta empresa

Debilidades

Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc. (¿Qué es la matriz FODA?, 2021)

- Costo del servicio mensual.

El costo mensual (creación y envío de resumen) cuesta en Naranja en promedio, el doble que lo que cuesta una tarjeta nacional en un banco de primera línea, por ejemplo, Banco Credicoop \$163.35, Banco Prov. Bs. As. \$139, BNA \$222.32 cuando en Naranja cuesta \$319.44. También tiene una elevada tasa de interés por financiación (pago mínimo) que se encuentra por sobre el resto de las entidades bancarias (BCRA, Comparador de comisiones, 2021) (Naranja, Tarjetas, 2021)

- Carencia de sector de Experiencia del usuario. UX User Experience design / UI User Interface design.

No posee un sector dedicado a evaluar constantemente la experiencia del usuario y generar a partir de ella proyectos de mejora. Actualmente es ampliamente valorado por el consumidor, dado que la elección del producto se ve influenciada si la empresa se encuentra “centrada en el usuario” o no. El buen diseño y la satisfacción del usuario son elementos críticos que hacen o deshacen a las empresas. (Oñate, 2021)

Amenazas

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización. (¿Qué es la matriz FODA?, 2021)

- Clientes bancarizados cautivos de la entidad donde cobran los haberes.

En muchos casos, los empleados son cautivos de entidades bancarias dado que estas brindan un servicio integral a las empresas. Les brindan la plataforma para gestionar sus finanzas incluyendo el pago de haberes, la cual mayormente tiene la limitación o el incentivo económico para que el empleado cobre el dinero dentro de la misma entidad. Con lo cual el empleado termina siendo cautivo.

- Promociones, descuentos, repetidos con la competencia.

Teniendo en cuenta que muchos clientes tienen otras tarjetas de otras entidades, por ejemplo, de donde cobran el sueldo y que Naranja cobra por encima de ellas el envío de resumen y las tasas de interés, si el cliente tiene la misma promoción con su entidad bancaria que con Naranja, optará por la bancaria por resultarle más económico.

- La continuidad de planes sociales pelagra la política expansionista de bancarización.

El trabajo informal y planes sociales evitan consumos registrables. Mientras se sostenga la asignación de planes sociales por tiempo indeterminado y a valores superiores que el Salario Mínimo Vital y Móvil, esta amenaza seguirá estando presente.

- Pandemia COVID-19.

Las fuertes restricciones a las actividades comerciales, producto de la pandemia han influenciado significativamente en la inflación y el desempleo que por consiguiente reducen el nivel de ingreso. La economía demorará años en recuperarse, por lo tanto, el consumo también.

- Desarrollos tecnológicos de la competencia.

Para mantenerse competitivo el mercado obliga a mejorar los desarrollos propios, lo cual nos pone en el camino de la mejora continua, proactiva y preventiva.

- Cambios en reglamentaciones y políticas de gobierno amenazan la rentabilidad.

Constantemente hay normas, circulares, decretos que fijan precios máximos o regulan los porcentajes de aumento de los precios de productos a los consumidores. Son mayormente estacionales, pero luego para reponer ese desvío, no se puede hacerlo por encima de la inflación o la variación de los salarios, dado que, al ser un mercado abierto de pases, el cliente cambia de proveedor si no está correctamente fidelizado

- Pocos proveedores exclusivos o monopólicos en materia de billetera digital.

Ualá y Mercado Pago tienen una presencia muy fuerte en el mercado con lo cual ingresar requerirá, seguramente, de una estrategia de marketing agresiva.

- Competidores bien posicionados en materia bancaria.

La competencia bancaria digital está bien posicionada pero aún no fideliza completamente a los clientes por la cantidad y calidad de productos que ofrece.

Anexo 4. Presupuestos

1. Cambio de clase de entidad financiera

IMAGEN 2 ARANCEL DE EVALUACIÓN Y CANON DE HABILITACIÓN

2.5. Arancel de evaluación.

El solicitante de autorización deberá abonar \$ 510.000 en concepto de arancel de evaluación de la propuesta y acompañar a la solicitud el correspondiente comprobante de pago.

2.6. Resolución.

Al considerar la solicitud de autorización, el BCRA evaluará la conveniencia de la iniciativa, las características del proyecto, las condiciones generales y particulares del mercado y los antecedentes y responsabilidad de los solicitantes y su experiencia en la actividad financiera.

Si el solicitante es una entidad financiera del exterior que opera conforme a la autorización extendida por autoridad de otro país, además se tendrán particularmente en cuenta las regulaciones vigentes en ese país y los alcances del régimen de supervisión a que se encuentra sujeta.

2.7. Cánones de habilitación.

Resuelta favorablemente la solicitud de autorización, deberán abonarse los siguientes cánones de habilitación:


2.7.1. Bancos: \$ 4.500.000.

2.7.2. Restantes clases de entidades financieras (salvo cajas de crédito cooperativas): \$ 2.000.000.

Versión: 4a.	COMUNICACIÓN "A" 7020	Vigencia: 22/5/2020	Página 5
--------------	-----------------------	---------------------	----------

Fuente: BCRA.GOB.AR (BCRA, 2020)

IMAGEN 3 EXIGENCIA DE CAPITAL MÍNIMO DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS

 BANCO CENTRAL DE LA REPÚBLICA ARGENTINA

B.C.R.A.	CAPITALES MÍNIMOS DE LAS ENTIDADES FINANCIERAS	
	Sección 1. Capital mínimo.	

1.1. Exigencia.

La exigencia de capital mínimo que las entidades financieras deberán tener integrada será equivalente al mayor valor que resulte de la comparación entre la exigencia básica y la suma de las determinadas por riesgos de crédito, de mercado –exigencia por las posiciones diarias de los activos comprendidos– y operacional.

1.2. Exigencia básica.

Las entidades serán clasificadas según la jurisdicción en que se encuentre radicada su sede principal, de acuerdo con las categorías establecidas en las normas sobre "Categorización de localidades para entidades financieras".

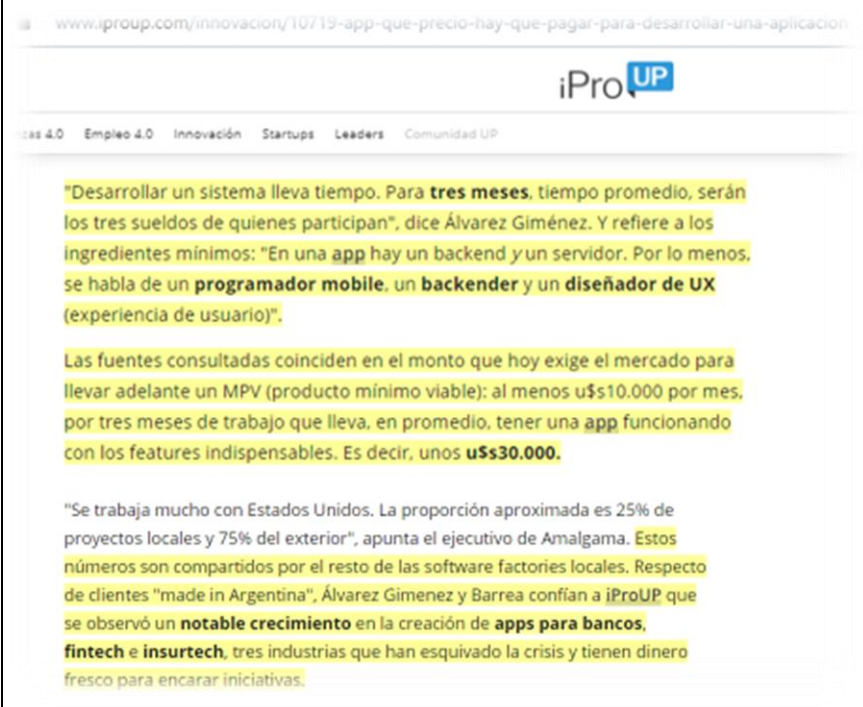
Según la clase y categoría, serán las siguientes exigencias básicas:

Categoría	Bancos	Restantes entidades (salvo Cajas de Crédito)
	-En millones de pesos-	
I y II	26	12
III a VI	15	8

Fuente: BCRA.GOB.AR (BCRA, 2021)

2. Consultora de Software

IMAGEN 4 COSTO DE DESARROLLO DE MVP



www.iproup.com/innovacion/10719-app-que-precio-hay-que-pagar-para-desarrollar-una-aplicacion

iProUP

cas 4.0 Empleo 4.0 Innovación Startups Leaders Comunidad UP

"Desarrollar un sistema lleva tiempo. Para **tres meses**, tiempo promedio, serán los tres sueldos de quienes participan", dice Álvarez Giménez. Y refiere a los ingredientes mínimos: "En una **app** hay un backend y un servidor. Por lo menos, se habla de un **programador mobile**, un **backender** y un **diseñador de UX** (experiencia de usuario)".

Las fuentes consultadas coinciden en el monto que hoy exige el mercado para llevar adelante un MPV (producto mínimo viable): al menos **u\$s10.000** por mes, por tres meses de trabajo que lleva, en promedio, tener una **app** funcionando con los features indispensables. Es decir, unos **u\$s30.000**.

"Se trabaja mucho con Estados Unidos. La proporción aproximada es 25% de proyectos locales y 75% del exterior", apunta el ejecutivo de Amalgama. Estos números son compartidos por el resto de las software factories locales. Respecto de clientes "made in Argentina", Álvarez Gimenez y Barrea confían a iProUP que se observó un **notable crecimiento** en la creación de **apps para bancos, fintech e insurtech**, tres industrias que han esquivado la crisis y tienen dinero fresco para encarar iniciativas.

Fuente: Recuperado y adaptado de iproup (Castiglione, 2020)

3. Sueldos para gerencia de inversiones

IMAGEN 5 SUELDO DE ANALISTA DE INVERSIONES



www.glassdoor.com.ar/Sueldos/gerente-de-inversiones-sueldo-SRCH_K00,22.htm

Sueldos Entrevistas

Sueldos en República Argentina

Ubicación: Ciudad o área metropolitana o Encuentra un empleador específico: Nombre del empleador Ordenar: Popular

Empresa	Sueldo base promedio en (ARS)	Intervalo
 Grupo Sancor Seguros Analista De Inversiones - Por mes 4 ★ 2 sueldos Ver 2 sueldos de todas las ubicaciones	Sobre \$94 K - \$129 K	\$94 K - \$129 K
 Banco Hipotecario Oficial De Inversiones - Por mes 3.5 ★ 2 sueldos Ver 2 sueldos de todas las ubicaciones	Sobre \$121 K - \$144 K	\$121 K - \$144 K
 MetLife Analista De Inversiones - Por mes 3.8 ★ 1 sueldos Ver 1 sueldos de todas las ubicaciones	Sobre \$177 K - \$191 K	\$177 K - \$191 K

Fuente: Glassdoor.com (Glassdoor, 2021)

IMAGEN 6 SUELDO DE GERENTE DE INVERSIONES



Fuente: Glassdoor.com (Glassdoor, 2021)

4. Marketing inbound

Estrategia

Consiste en definir exactamente quién es tu público objetivo, cómo vas a hablarle y de qué tratará cada campaña de marketing para llegar a este, obtener más leads y convertirlos en clientes, así como el calendario de campañas y cómo será la difusión de cada una (canales, formatos, etc.).

Esta estrategia se acompaña de un manual de buenas prácticas con las directrices de hacia dónde se dirige el contenido de tu campaña, quién es tu buyer persona, las palabras clave que debes usar y las que debes evitar, así como la periodicidad con que refrescarás tu contenido.

Costo total US\$3.000

Contenido

Crear los contenidos que alimentarán la campaña inbound. Por contenido nos referimos a todo; desde emails hasta blogs, infografías y videos, el material que usarás para posteos en redes sociales, el guion de tus bots, la galería de fotos y los webinar.

Costo mensual US\$700

Optimización SEO (search engine optimization)

Facilitar que aparezca en los primeros lugares de las búsquedas orgánicas en los motores de búsqueda, de lo contrario, nadie lo leerá.

Consultores SEO y plataformas online analizan cada una de las palabras de tu contenido y te ayudan a optimizarlas para que seas el resultado número uno cuando tus leads busquen soluciones a sus problemas.

Costo total US\$500

Redes sociales

Rescatar contenido para difundirlo en tus redes sociales y adaptarlo a los diferentes formatos.

Tus redes sociales tienen que cumplir con dos propósitos distintos: el primero, crear un posicionamiento de marca; y el segundo, difundir el contenido que produces.

Costo mensual US\$350

Fuente: Recuperado y adaptado de (ids agency, 2021).

Anexo 5. Flujo de fondos

Flujo de fondos mensualizado, primeros 24 meses.

Año	2021						2022					
Mes	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun
Periodo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
PLAN 1												
EGRESOS												
desarrollo app personas				\$ 1.002.500	\$ 1.002.500	\$ 1.002.500	\$ 1.002.500	\$ 1.002.500	\$ 1.002.500	\$ 1.002.500	\$ 1.002.500	\$ 1.002.500
marketing estrategia						\$ 300.750	\$ 300.750	\$ 300.750	\$ 300.750	\$ 300.750	\$ 300.750	\$ 300.750
marketing contenido mensual						\$ 70.175	\$ 70.175	\$ 70.175	\$ 70.175	\$ 70.175	\$ 70.175	\$ 70.175
marketing SEO						\$ 50.125	\$ 50.125	\$ 50.125	\$ 50.125	\$ 50.125	\$ 50.125	\$ 50.125
marketing Redes mensual						\$ 35.088	\$ 35.088	\$ 35.088	\$ 35.088	\$ 35.088	\$ 35.088	\$ 35.088
Tramites cambio de clase	\$ 510.000		\$ 30.500.000									
sueldos gerencia de banca e inversiones						\$ 715.000	\$ 715.000	\$ 715.000	\$ 715.000	\$ 715.000	\$ 715.000	\$ 1.072.500
INGRESOS												
cantidad ctes con dep FCI								1200000	1215000	1230188	1245565	1261134
volumen de deposito								\$ 1.800.000.000	\$ 1.822.500.000	\$ 1.845.281.250	\$ 1.868.347.266	\$ 1.891.701.606
Honorarios administracion FCI								\$ 1.500.000	\$ 1.518.750	\$ 1.537.734	\$ 1.556.956	\$ 1.576.418
PLAN 2												
EGRESOS												
desarrollo app empresas												
marketing estrategia												
marketing contenido mensual												
marketing SEO												
marketing Redes mensual												
sueldos gerencia de banca e inversiones												
INGRESOS												
comercios amigos con cuenta empresa												
Ingreso por costo cuenta empresa												
utilidad bruta	\$ -510.000	\$ -	\$ -30.500.000	\$ -1.002.500	\$ -1.002.500	\$ -2.173.638	\$ -1.822.763	\$ -322.763	\$ -304.013	\$ -285.028	\$ -265.806	\$ -603.844
FFMensual	\$ -510.000	\$ -	\$ -30.500.000	\$ -1.002.500	\$ -1.002.500	\$ -2.173.638	\$ -1.822.763	\$ -322.763	\$ -304.013	\$ -285.028	\$ -265.806	\$ -603.844
FFAcumulado	\$ -510.000	\$ -510.000	\$ -31.010.000	\$ -32.012.500	\$ -33.015.000	\$ -35.188.638	\$ -37.011.400	\$ -37.334.163	\$ -37.638.175	\$ -37.923.203	\$ -38.189.010	\$ -38.792.854

Año	2022						2023					
Mes	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun
Periodo	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
PLAN 1												
EGRESOS												
desarrollo app personas												
marketing estrategia												
marketing contenido mensual	\$ 70.175	\$ 70.175	\$ 70.175	\$ 70.175	\$ 70.175	\$ 70.175	\$ 70.175	\$ 70.175	\$ 70.175	\$ 70.175	\$ 70.175	\$ 70.175
marketing SEO												
marketing Redes mensual	\$ 35.088	\$ 35.088	\$ 35.088	\$ 35.088	\$ 35.088	\$ 35.088	\$ 35.088	\$ 35.088	\$ 35.088	\$ 35.088	\$ 35.088	\$ 35.088
Tramites cambio de clase												
sueldos gerencia de banca e inversiones	\$ 715.000	\$ 715.000	\$ 357.500	\$ 357.500	\$ 357.500	\$ 536.250	\$ 357.500	\$ 357.500	\$ 357.500	\$ 357.500	\$ 357.500	\$ 536.250
INGRESOS												
cantidad ctes con dep FCI	1276899	1292860	1309021	1325383	1341951	1358725	1375709	1392905	1410317	1427946	1445795	1463867
volumen de deposito	\$ 1.915.347.877	\$ 1.939.289.725	\$ 1.963.530.847	\$ 1.988.074.982	\$ 2.012.925.919	\$ 2.038.087.493	\$ 2.063.563.587	\$ 2.089.358.132	\$ 2.115.475.109	\$ 2.141.918.547	\$ 2.168.692.529	\$ 2.195.801.186
Honorarios administracion FCI	\$ 1.596.123	\$ 1.616.075	\$ 1.636.276	\$ 1.656.729	\$ 1.677.438	\$ 1.698.406	\$ 1.719.636	\$ 1.741.132	\$ 1.762.896	\$ 1.784.932	\$ 1.807.244	\$ 1.829.834
PLAN 2												
EGRESOS												
desarrollo app empresas	\$ 1.002.500	\$ 1.002.500	\$ 1.002.500	\$ 1.002.500	\$ 1.002.500	\$ 1.002.500	\$ 1.002.500	\$ 1.002.500	\$ 1.002.500			
marketing estrategia			\$ 300.750									
marketing contenido mensual			\$ 70.175	\$ 70.175	\$ 70.175	\$ 70.175	\$ 70.175	\$ 70.175	\$ 70.175	\$ 70.175	\$ 70.175	\$ 70.175
marketing SEO			\$ 50.125									
marketing Redes mensual			\$ 35.088	\$ 35.088	\$ 35.088	\$ 35.088	\$ 35.088	\$ 35.088	\$ 35.088	\$ 35.088	\$ 35.088	\$ 35.088
sueldos gerencia de banca e inversiones			\$ 357.500	\$ 357.500	\$ 357.500	\$ 536.250	\$ 357.500	\$ 357.500	\$ 357.500	\$ 357.500	\$ 357.500	\$ 536.250
INGRESOS												
comercios amigos con cuenta empresa				5.500	6.050	6.655	7.321	8.053	8.858	9.744	10.718	11.790
Ingreso por costo cuenta empresa				\$ 7.507.500	\$ 8.258.250	\$ 9.084.075	\$ 9.992.483	\$ 10.991.731	\$ 12.090.904	\$ 13.299.994	\$ 14.629.994	\$ 16.092.993
utilidad bruta	\$ -226.639	\$ -206.688	\$ -642.624	\$ 7.236.204	\$ 8.007.663	\$ 8.496.956	\$ 9.784.094	\$ 10.804.838	\$ 11.925.775	\$ 14.159.401	\$ 15.511.712	\$ 16.639.802
FFMensual	\$ -226.639	\$ -206.688	\$ -642.624	\$ 7.236.204	\$ 8.007.663	\$ 8.496.956	\$ 9.784.094	\$ 10.804.838	\$ 11.925.775	\$ 14.159.401	\$ 15.511.712	\$ 16.639.802
FFAcumulado	\$ -39.019.493	\$ -39.226.181	\$ -39.868.805	\$ -32.632.601	\$ -24.624.938	\$ -16.127.982	\$ -6.343.888	\$ 4.460.950	\$ 16.386.724	\$ 30.546.126	\$ 46.057.838	\$ 62.697.640

Flujo de fondos anualizado. HTA 5 años.

Periodo	0	1	2	3	4	5
EGRESOS						
Desarrollo software		\$ 9.022.500	\$ 9.022.500	\$ -	\$ -	\$ -
Acciones de Marketing		\$ 1.087.713	\$ 2.666.650	\$ 2.526.300	\$ 2.526.300	\$ 2.526.300
Tramites cambio de clase		\$ 31.010.000				
sueldos gerencia de inversiones		\$ 5.362.500	\$ 9.295.000	\$ 9.295.000	\$ 9.295.000	\$ 9.295.000
Total Egresos		\$ 46.482.713	\$ 20.984.150	\$ 11.821.300	\$ 11.821.300	\$ 11.821.300
INGRESOS						
Volumen de deposito		\$ 1.891.701.606	\$ 2.195.801.186	\$ 2.525.171.364	\$ 2.903.947.068	\$ 3.339.539.129
Honorarios administracion FCI		\$ 7.689.858	\$ 20.526.722	\$ 25.251.714	\$ 29.039.471	\$ 33.395.391
Ingreso por costo cuenta empresa		\$ -	\$ 101.947.923	\$ 112.142.715	\$ 123.356.987	\$ 135.692.685
Total Ingresos		\$ 7.689.858	\$ 122.474.645	\$ 137.394.429	\$ 152.396.457	\$ 169.088.077
Ingreso antes de impuestos		\$ -38.792.854	\$ 101.490.495	\$ 125.573.129	\$ 140.575.157	\$ 157.266.777
Impuestos IIGG		\$ -13.577.499	\$ 35.521.673	\$ 43.950.595	\$ 49.201.305	\$ 55.043.372
Ganancia		\$ -25.215.355	\$ 65.968.821	\$ 81.622.534	\$ 91.373.852	\$ 102.223.405
inversion inicial	\$ -40.000.000					\$ 40.000.000
FF Anual	\$ -40.000.000	\$ -25.215.355	\$ 65.968.821	\$ 81.622.534	\$ 91.373.852	\$ 62.223.405
FF Acumulado	\$ -40.000.000	\$ -65.215.355	\$ 753.466	\$ 82.376.000	\$ 173.749.852	\$ 235.973.257

Datos y cálculos de indicadores de inversión.

inversión inicial	\$	40.000.000
Impuesto a las ganancias		35,00%
LELIQ (38% TNA; 45% TEA)		45,00%
sueldos gerencia inversiones mensual	\$	715.000
dólar 17/6/2021	\$	100,25
desarrollo app personas		USD 10.000
desarrollo app empresas		USD 10.000
marketing estrategia		USD 3.000
marketing contenido mensual		USD 700
marketing SEO		USD 500
marketing Redes mensual		USD 350
Cantidad clientes estimado 2020		4.000.000
punto de partida clientes		30,00%
Tasa de crecimiento de clientes anual		15,00%
Tasa de crecimiento de clientes mensual		1,25%
deposito promedio	\$	1.500,00
comision admin inicio anual		1,00%
comision admin inicio mensual		0,0833%
comision admin anual siguiente		2,50%
valor cuenta empresa mensual	\$	2.730,00
bonificacion		50,00%
valor cuenta empresa promocional	\$	1.365,00
tasa de crecimiento cuenta empresa		10,00%
Cant comercios amigos estimado 2020		275.000
punto de partida comercios amigos		2,00%
cantidad comercios inicio		5500

Periodo	Inflación según relevamiento de expectativa de mercado del banco central. REM									
	Pronostico REM					Estimado proyectado				
	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026			
Inflación	35,10%	48,30%	40,00%	34,50%	27,60%	25,67%	23,87%			
Variación i.a.		-12,20%	8,30%	5,50%	6,90%	6,90%	6,90%			

VAN	\$	31.138.120
TIR		70%

Resultado neto ej. 2020 seg. EEFF	\$	3.315.982.000
ganancia proyectada 2023 para proyec	\$	65.968.821
incidencia en el ingreso neto		1,93%

Costos	\$	102.930.763
Beneficios	\$	589.043.466
ROI		472%

Estado de resultados proyectado

EERR Proyectado	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Ingresos por servicios	\$ 20.708.647.000,00	\$ 30.710.923.501,00	\$ 42.995.292.901,40	\$ 57.828.668.952,38	\$ 73.789.381.583,24	\$ 92.729.640.048,03
Egresos directos por servicios	\$ -3.407.363.000,00	\$ -5.053.119.329,00	\$ -7.074.367.060,60	\$ -9.515.023.696,51	\$ -12.141.170.236,74	\$ -15.257.565.813,11
Ingresos netos por servicios	\$ 17.301.284.000,00	\$ 25.657.804.172,00	\$ 35.920.925.840,80	\$ 48.313.645.255,88	\$ 61.648.211.346,50	\$ 77.472.074.234,92
Ingresos por financiación	\$ 22.480.639.000,00	\$ 33.338.787.637,00	\$ 46.674.302.691,80	\$ 62.776.937.120,47	\$ 80.103.371.765,72	\$ 100.664.305.230,55
Egresos por financiación	\$ -5.080.763.000,00	\$ -7.534.771.529,00	\$ -10.548.680.140,60	\$ -14.187.974.789,11	\$ -18.103.855.830,90	\$ -22.750.753.545,58
Ingresos netos por financiación	\$ 17.399.876.000,00	\$ 25.804.016.108,00	\$ 36.125.622.551,20	\$ 48.588.962.331,36	\$ 61.999.515.934,82	\$ 77.913.551.684,97
Ingresos PLAN1		11404060,06	28737410,26	33963554,84	37054364,59	41967320,32
Ingresos PLAN2		\$ -	\$ 142.727.092,06	\$ 150.831.951,93	\$ 157.403.515,04	\$ 170.522.283,87
Resultado neto por inversiones transitoria	\$ 2.434.056.000,00	\$ 3.609.705.048,00	\$ 5.053.587.067,20	\$ 6.797.074.605,38	\$ 8.673.067.196,47	\$ 10.899.270.084,46
Total de ingresos operativos	\$ 37.135.216.000,00	\$ 55.082.929.388,06	\$ 77.271.599.961,52	\$ 103.884.477.699,40	\$ 132.515.252.357,42	\$ 166.497.385.608,53
Cargos por incobrabilidad	\$ -4.442.969.000,00	\$ -6.588.923.027,00	\$ -9.224.492.237,80	\$ -12.406.942.059,84	\$ -15.831.258.068,36	\$ -19.894.825.389,34
Total de ingresos operativos neto:	\$ 32.692.247.000,00	\$ 48.494.006.361,06	\$ 68.047.107.723,72	\$ 91.477.535.639,56	\$ 116.683.994.289,07	\$ 146.602.560.219,19
Egresos PLAN1		\$ 22.946.032,64	\$ 9.275.910,00	\$ 7.949.824,25	\$ 7.541.989,40	\$ 7.427.795,64
Egresos PLAN2		\$ -	\$ 20.101.900,00	\$ 7.949.824,25	\$ 7.541.989,40	\$ 7.427.795,64
Gastos BCRA		\$ 31.010.000,00				
Gastos de personal	\$ -7.686.171.000,00	\$ -11.398.591.593,00	\$ -15.958.028.230,20	\$ -21.463.547.969,62	\$ -27.387.487.209,23	\$ -34.417.307.426,10
Impuestos y tasas	\$ -5.260.013.000,00	\$ -7.800.599.279,00	\$ -10.920.838.990,60	\$ -14.688.528.442,36	\$ -18.742.562.292,45	\$ -23.553.403.181,67
Gastos de publicidad	\$ -607.847.000,00	\$ -901.437.101,00	\$ -1.262.011.941,40	\$ -1.697.406.061,18	\$ -2.165.890.134,07	\$ -2.721.830.813,68
Depreciación de activos fijos y amortizació	\$ -1.809.235.000,00	\$ -2.683.095.505,00	\$ -3.756.333.707,00	\$ -5.052.268.835,92	\$ -6.446.695.034,63	\$ -8.101.432.716,12
Otros egresos operativos	\$ -6.877.452.000,00	\$ -10.199.261.316,00	\$ -14.278.965.842,40	\$ -19.205.209.058,03	\$ -24.505.846.758,04	\$ -30.796.007.503,90
Total egresos operativos	\$ -22.240.718.000,00	\$ -32.929.028.761,36	\$ -46.146.800.901,60	\$ -62.091.060.718,60	\$ -79.233.397.449,62	\$ -99.575.126.050,19
Resultado neto antes de inversion	\$ 10.451.529.000,00	\$ 15.564.977.599,70	\$ 21.900.306.822,12	\$ 29.386.474.920,96	\$ 37.450.596.839,44	\$ 47.027.434.169,01
Resultado de inversiones en asociadas y c	\$ -26.393.000,00	\$ -39.140.819,00	\$ -54.797.146,60	\$ -73.702.162,18	\$ -94.043.958,94	\$ -118.183.162,32
Resultado por exposición al cambio del po	\$ -5.151.386.000,00	\$ -7.639.505.438,00	\$ -10.695.307.613,20	\$ -14.385.188.739,75	\$ -18.355.500.831,93	\$ -23.066.990.785,46
Resultado antes del impuesto a la	\$ 5.273.750.000,00	\$ 7.886.331.342,70	\$ 11.150.202.062,32	\$ 14.927.584.019,03	\$ 19.001.052.048,58	\$ 23.842.260.221,22
Impuesto a las ganancias	\$ -1.957.768.000,00	\$ -2.760.215.969,94	\$ -3.902.570.721,81	\$ -5.224.654.406,66	\$ -6.650.368.217,00	\$ -8.344.791.077,43
Resultado neto del ejercicio	\$ 3.315.982.000,00	\$ 5.126.115.372,75	\$ 7.247.631.340,51	\$ 9.702.929.612,37	\$ 12.350.683.831,58	\$ 15.497.469.143,79

Resumen situación financiera proyectada

Resumen Situación Financiera	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Activo corriente	\$ 76.889.814.000,00	\$ 90.481.926.000,00	\$ 134.184.696.258,00	\$ 187.858.574.761,20	\$ 252.669.783.053,81	\$ 322.406.643.176,67	\$ 405.161.980.347,25
Activo no corriente	\$ 10.024.838.000,00	\$ 9.630.878.000,00	\$ 14.282.592.074,00	\$ 19.995.628.903,60	\$ 26.894.120.875,34	\$ 34.316.898.236,94	\$ 43.125.359.676,39
Activo	\$ 86.914.652.000,00	\$ 100.112.804.000,00	\$ 148.467.288.332,00	\$ 207.854.203.664,80	\$ 279.563.903.929,16	\$ 356.723.541.413,60	\$ 448.287.340.023,65
Pasivo corriente	\$ 60.758.263.000,00	\$ 73.059.208.000,00	\$ 108.346.805.464,00	\$ 151.685.527.649,60	\$ 204.017.034.688,71	\$ 260.325.736.262,80	\$ 327.146.146.246,73
Pasivo no corriente	\$ 4.774.004,00	\$ 3.201.361.000,00	\$ 4.747.618.363,00	\$ 6.646.665.708,20	\$ 8.939.765.377,53	\$ 11.407.140.621,73	\$ 14.335.125.476,51
Pasivo	\$ 65.532.267.000,00	\$ 76.260.569.000,00	\$ 113.094.423.827,00	\$ 158.332.193.357,80	\$ 212.956.800.066,24	\$ 271.732.876.884,52	\$ 341.481.271.723,24
Patrimonio	\$ 21.382.385.000,00	\$ 23.852.235.000,00	\$ 35.372.864.505,00	\$ 49.522.010.307,00	\$ 66.607.103.862,92	\$ 84.990.664.529,08	\$ 106.806.068.300,40

Índices de rentabilidad proyectados

Indices Rentabilidad	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
patrimonio	\$ 21.382.385.000,00	\$ 23.852.235.000,00	\$ 35.372.864.505,00	\$ 49.522.010.307,00	\$ 66.607.103.862,92	\$ 84.990.664.529,08	\$ 106.806.068.300,40
activos	\$ 86.914.652.000,00	\$ 100.112.804.000,00	\$ 148.467.288.332,00	\$ 207.854.203.664,80	\$ 279.563.903.929,16	\$ 356.723.541.413,60	\$ 448.287.340.023,65
resultado del periodo		\$ 3.315.982.000,00	\$ 5.126.115.372,75	\$ 7.247.631.340,51	\$ 9.702.929.612,37	\$ 12.350.683.831,58	\$ 15.497.469.143,79
ROE		14,66%	17,31%	17,07%	16,71%	16,29%	16,16%
Dif a 2020			2,65%	2,41%	2,05%	1,63%	1,50%
ROA		3,55%	4,12%	4,07%	3,98%	3,88%	3,85%
ROE	resultado del periodo / (patrimonio periodo + patrimonio periodo anterior)/2						
ROA	resultado del periodo / (activos periodo + activos periodo anterior)/2						