

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Administración

Tarjeta Naranja

**Planificación estratégica para el
desarrollo de un nuevo servicio de
inversión basado en tecnología**

Autor: Luciano Sanchez

DNI: 40247169

Legajo: ADM05450

Tutor: Sofia Rinero

JULIO 2021

Índice

Índice.....	1
Ilustraciones	3
Resumen.....	4
Palabras Claves	4
Abstract.....	4
Introducción	5
Análisis de situación	7
Macroentorno	7
P.E.S.T.E.L.....	7
Microentorno.....	12
Cinco Fuerzas de Porter.....	12
Análisis interno	14
Aplicación de la cadena de valor.....	14
Marco Teórico.....	17
Planificación estratégica.....	17
Conclusiones diagnósticas	20
Plan de implementación.....	22
Propuesta	22
Objetivo General	22
Objetivos específicos.....	23
Planes de acción	24
Plan de acción Nro. 1.....	25
Plan de acción Nro. 2.....	26
Plan de acción Nro. 3.....	27
Diagrama de Gantt Nro. 1.....	28
Diagrama de Gantt Nro. 2.....	28

Diagrama de Gantt Nro. 3.....	29
Presupuesto.....	29
Salarios	30
Gastos de Publicidad	30
Actividades tercerizadas.....	30
Evaluación Financiera.....	31
VAN y TIR	31
ROI: Retorno de la inversión.....	31
ROE: Retorno sobre el patrimonio	31
Conclusión de evaluación financiera.....	32
Conclusión Final	32
Recomendaciones Profesionales	32
Bibliografía	34
Anexo.....	36
Nro. 1: Formación CoE para desarrollo del proyecto	36
Nro. 2: Gastos de publicidad.....	37
Nro. 3: Tarifas de diseño gráfico y producción audiovisual	37
Nro. 4: Costo de actividades tercerizadas en el plan de acción nro. 3	37
Nro. 5: Datos relevantes de Estados Financieros Tarjeta Naranja año 2020	38
Nro. 6: Flujo de fondos proyectado.....	41

Ilustraciones

Tabla 1: Plan de acción Nro. 1. Fuente: Elaboración propia	25
Tabla 2: Plan de acción Nro.2. Fuente: Elaboración propia	26
Tabla 3: Plan de acción Nro. 3. Fuente: Elaboración propia	27
Tabla 4: Diagrama de Gantt 1. Fuente: Elaboración propia	28
Tabla 5: Diagrama de Gantt 2. Fuente: Elaboración propia	28
Tabla 6: Diagrama de Gantt 3. Fuente: Elaboración propia	29
Tabla 7: Presupuesto. Fuente: Elaboración propia	29
Tabla 8. Fuente: Elaboración propia.....	31
Tabla 9. Fuente: Elaboración propia.....	31
Tabla 10. Fuente: Elaboración propia.....	31

Resumen

En el presente reporte se podrá ver el desarrollo integral de una planificación estratégica para la empresa Tarjeta Naranja S.A. Este proceso tiene como objetivo general el incremento de la rentabilidad sobre el patrimonio de la empresa (ROE) para fines del año 2024. Para lograrlo se implementará un plan estratégico de crecimiento intensivo mediante alianzas estratégicas. El fin de estas asociaciones será crear nuevos productos basados en tecnología que se adapten y evolucionen a la par de las necesidades financieras de las personas. La base teórica de este reporte es el proceso de planificación estratégica de cinco pasos desarrollado por Hill, Jones y Schilling en el libro "Administración Estratégica". Por lo que se llevó adelante un análisis profundo de la situación interna y externa de la empresa, para reconocer las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. De esta manera se desarrolló un plan estratégico que permita incrementar el valor de Naranja como empresa. Luego de detallar el correspondiente plan de implementación de esta estrategia, se realizó una evaluación financiera del proyecto para determinar su viabilidad, el cual concluyó en la posibilidad de lograr los objetivos propuestos alcanzando el nivel de rentabilidad deseado para fin del año 2024.

Palabras Claves

Estrategia – Alianzas – Tecnología – Fintech – Inversión

Abstract

In this report you can see the integral development of a strategic planning for the company Tarjeta Naranja S.A. The general objective of this process is to increase profitability on the company's equity (ROE) by the end of 2024. To achieve this, a strategic plan for intensive growth will be implemented through strategic alliances. The purpose of these partnerships will be to create new technology-based products that adapt and evolve with people's financial needs. The theoretical basis for this report is the five-step strategic planning process developed by Hill, Jones, and Schilling in the book "Strategic Management." Therefore, a deep analysis of the internal and external situation of the company was carried out, to recognize the strengths, weaknesses, threats and opportunities. In this way, a strategic plan was developed to increase the value of Naranja as a company. After detailing the corresponding implementation plan for this strategy, a financial evaluation of the project was carried out to determine its viability,

which concluded in the possibility of achieving the proposed objectives, reaching the desired profitability level by the end of the year 2024.

Introducción

En este reporte, dentro del marco de la Universidad Siglo 21 y de la carrera Licenciatura en Administración, se analizará la empresa Tarjeta Naranja SA con el objetivo de implementar una planificación estratégica mediante la cual la organización desarrolle innovadores productos y servicios que le permitan atraer nuevos segmentos del mercado y por lo tanto ampliar su cartera de clientes y la rentabilidad de la organización.

Tarjeta Naranja SA es una empresa argentina que se encuentra en el sector de servicios financieros. La historia de esta organización comienza en 1969 cuando dos profesores de educación física, David Ruda y Gerardo Asrin, fundan la casa de deportes Salto 96. Allí comenzaron a ofrecer a sus clientes una tarjeta de color naranja para que pudieran adquirir sus productos a crédito mediante la administración de cuentas corrientes. En 1985 nace Tarjeta Naranja, la cual fue ofrecida por sus dueños, quienes vieron una gran oportunidad de negocio, a los diferentes comercios cordobeses. Hasta que en el año 1995 la marca obtuvo una gran oportunidad de expansión gracias a que Banco Galicia accede como accionista, lo que les permite acceder a numerosos beneficios y llegar a diferentes regiones del país. Entre 1998 y 2005 la empresa concreta una alianza con Visa que permitiría a los usuarios utilizar la tarjeta de crédito en todo el mundo, luego llegarían alianzas con MasterCard y American Express. En 2002 se incorpora el área de Marketing con el objetivo de engrandecer la popularidad de la marca. En 2017 cambia la identidad de la empresa y pasa a llamarse simplemente Naranja, lo que les permitiría ofrecer productos diferentes a las tarjetas de crédito. Es así que luego en 2019 llega a constituirse un ecosistema de productos y servicios que ofrece numerosas soluciones a sus clientes. Siempre comprometido con la sustentabilidad económica, ambiental y social, Naranja avanza hacia un futuro más interconectado y al alcance de todas las personas.

Naranja actualmente ofrece una amplia gama de productos y servicios como:

- Viajes: vuelos, alojamiento, paquetes, etc.
- Seguros y asistencias: auto, motos, hogar, artículos personales, etc.
- Tarjetas de crédito internacionales

- Billetera virtual (Naranja X)
- Tienda naranja: tienda online de venta de una amplia gama de productos
- Préstamos
- Entretenimiento: HBO Go, revistas, etc.

Esta importante organización se encuentra profundamente comprometida tanto con sus clientes como con sus empleados, proveedores y asociados. La principal ventaja competitiva que posee con respecto a sus competidores, es el alto nivel de servicio al cliente que otorga, ya que ofrece atención al público las 24 horas del día, por medios electrónicos o presencialmente.

La misión de Naranja es: “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”. Es por esto que la propuesta de valor implica ofrecer un servicio financiero de alto nivel de innovación tecnológica. Mediante la aplicación de una planificación estratégica se implementará una estrategia de crecimiento para desarrollar nuevos productos y servicios por medio de alianzas estratégicas con compañías altamente innovadoras y disruptivas en el sector financiero. Esta propuesta comprende alternativas tales como asesoría financiera virtual y automática, lograda a través de la ciencia de datos e inversiones automatizadas gracias a la inteligencia artificial, según el perfil de riesgo del cliente/inversor.

Podemos ver estrategias similares utilizadas por la plataforma Mercado Pago, que en conjunto con el Banco Industrial creó una innovadora alternativa de inversión que mediante la billetera virtual de la aplicación permite a sus clientes invertir el dinero disponible de la cuenta en un fondo común de inversión, de manera que el dinero que utilizan todos los días para realizar numerosas transacciones les genere rendimientos diarios y con un riesgo bajo. Ésta opción le permitió a Mercado Pago que más de 2 millones de personas operaran mediante su plataforma.

(Mercado Libre, 2020)

Análisis de situación

Macroentorno

P.E.S.T.E.L

A modo de analizar la situación actual en la que se encuentra inmersa la empresa en el primer semestre del año 2021, se presentan datos relevantes en los siguientes aspectos:

Político:

Actualmente, Argentina se encuentra en una compleja situación política debido a la pandemia de COVID-19. La toma de decisiones que está realizando el gobierno de turno con respecto a la circulación del virus generan una fuerte crítica por parte del pueblo argentino, tal es así que según una encuesta elaborada por la Universidad de San Andrés, el 69% de los argentinos desaprueba la gestión del actual Presidente de la Nación, Alberto Fernández. Esto genera una gran incertidumbre de cara a las próximas elecciones legislativas a realizarse en Octubre de 2021. (Infobae, 2021)

Otro aspecto importante de la política actual es el acuerdo con el FMI (Fondo Monetario Internacional), debido que en el 2018 la gestión del ex-presidente Mauricio Macri recurrió a esta institución para la toma de más de USD 50.000 millones en materia de deuda, lo que generó un importante desequilibrio en la economía argentina. Es por esto que la restructuración de esta deuda es una materia pendiente muy importante y de alto riesgo político para la gestión del Presidente Alberto Fernández, electo en el año 2019.

Un equipo del Fondo Monetario Internacional (FMI), encabezado por Julie Kozack, subdirectora del Departamento del Hemisferio Occidental, y Luis Cubeddu, jefe de misión para Argentina, sostuvo conversaciones con el ministro de Economía de Argentina, Martín Guzmán, y su equipo sobre un plan económico que podría estar respaldado por un nuevo programa del FMI. La Sra. Kozack y el Sr. Cubeddu emitieron la siguiente declaración al final de las reuniones:

“Las autoridades argentinas y el equipo del FMI avanzaron en la definición de algunos principios claves que podrían sustentar un programa económico para ayudar a abordar los desafíos de Argentina a corto y mediano plazo. Hubo un entendimiento común respecto a la necesidad de garantizar la sostenibilidad macroeconómica y de

salvaguardar la recuperación post-COVID en curso. Hubo acuerdo en que la inflación es un fenómeno multicausal y que reducirla requiere políticas macroeconómicas consistentes y esfuerzos de coordinación para ayudar a anclar las expectativas de inflación.” (FMI, 2021)

Económico:

Argentina históricamente ha sufrido una gran inestabilidad económica. Debido a la pandemia, sufrió una serie de consecuencias que marcan la agravada situación económica actual. Para entender el desempeño del país en materia económica podemos analizar lo siguiente:

- IPC (Índice de Precios al Consumidor): el nivel general del IPC registró en Marzo del 2021 un incremento del 4,8% con respecto al mes anterior, y una variación interanual con respecto al mismo mes del 2020 del 42,6%. Siendo una de las inflaciones más altas de la región y del mundo. (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), 2021)
- PBI (Producto Bruto Interno): el país sufrió en 2020 una caída del 9,9% del PBI, lo que representa la mayor caída desde el año 2002. En este dato podemos ver fácilmente como impactaron las medidas tomadas para contener la expansión del virus. La mayoría de los sectores económicos presentó importantes caídas en el nivel de actividad, salvo el sector de electricidad, gas y agua y el sector de intermediación financiera. (Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), 2021)
- Tipo de cambio: actualmente podemos encontrar distintos canales para acceder al dólar, moneda que en nuestro país se utiliza como referencia de precios debido a la inestabilidad económica. El mercado cambiario ha sufrido grandes restricciones, es por esto que actualmente el tipo de cambio se encuentra estable al momento de realizar este análisis.
- Tasa de política monetaria: el Directorio del BCRA en marzo de 2021 dispuso una nueva baja del límite inferior de la tasa de interés de LELIQ de 2 puntos, pasando de 40% a 38% en términos nominales anuales. Con esta reducción, la tasa de referencia en términos efectivos se ubica en 45,4% anual. Lo que la mantiene en terreno positivo suficiente para promover el ahorro en pesos y a la vez recomponer la situación crediticia de familias y empresas a través de la reactivación del crédito. La decisión fue adoptada en base a las señales de consolidación del proceso desinflacionario y con

vistas a generar condiciones que favorezcan la recuperación de la actividad económica. (Banco Central de la República Argentina, 2021)

Social:

La pandemia trajo un cambio de hábito en la forma en que la gente manejaba su dinero. Con la necesidad de reducir el contacto entre personas, creció el uso de billeteras virtuales, las cuales permiten al usuario acceder a distintos tipos de servicios financieros, como préstamos, transferencias, pago de servicios, entre otros.

“La incorporación de las billeteras virtuales a los métodos de pago ya avanzó de la etapa del desconocimiento y va por el mundo financiero. Ahora, estos instrumentos realizan perfiles de cada usuario y les dan la posibilidad de acceder a créditos o herramientas de inversión del mercado de capitales. También funciona como una manera de formalizar el manejo del dinero. Algo que muchos consideran una democratización de las finanzas.” (Cámara Argentina de Fintech, 2021)

Esto implica un crecimiento en la inclusión financiera, personas que antes no tenían acceso a estos servicios mediante la banca tradicional, ahora lo pueden hacer desde la comodidad de su casa, en su computadora o smartphone y sin tener que acercarse físicamente a una sucursal bancaria. En cuanto a inversiones, según iProfesional, por cada persona que invierte en la Bolsa, hay 12 que compran dólares. Esto es muy común y prácticamente una tradición del pueblo argentino a la hora de resguardar el valor de su dinero. La Bolsa parece no ser un instrumento de resguardo de valor suficiente para los ahorristas e inversores argentinos, un ejemplo de esto surge al observar la cantidad de cuentas de personas físicas en la industria de Fondos Comunes de Inversión, que asciende a aproximadamente 400.000. (Gabin, 2020)

Otro aspecto importante a destacar es el cambio en los hábitos de consumo, muchas personas se animaron a experimentar el mundo del comercio electrónico, ya sean consumidores o empresas y comercios de variados rubros. Los medios de pago más utilizados para estas transacciones son las tarjetas de crédito, un 77% de los compradores las elige para abonar sus compras.

“El comercio electrónico en Argentina creció durante 2020 un 124% respecto al año anterior y registró una facturación de \$905.143 millones de pesos. Esta cifra surge del Estudio Anual de Comercio Electrónico en Argentina que realiza Kantar Insights para la Cámara Argentina de Comercio Electrónico.”

(Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2021)

Tecnológico:

Dentro de las tendencias tecnológicas principales de la actualidad es muy importante destacar:

- Finanzas Descentralizadas: este concepto ha cobrado gran relevancia a lo largo de los últimos años a medida que la tecnología en general ha ido avanzando. Implica un cambio de paradigma con respecto a las finanzas tradicionales, ya que deja de lado la intermediación financiera realizada en la banca tradicional. Las redes blockchain permiten la creación de numerosos activos, productos y servicios relacionados a las DeFi.

“Para ser más específicos, el término Decentralized Finance (Finanzas Descentralizadas) puede emplearse para aludir a un movimiento que pretende crear un ecosistema de servicios financieros de código abierto, no permissionado y transparente, que sea accesible para todo el mundo y opere sin ninguna autoridad central. Los usuarios mantendrían un control total sobre sus activos e interactuarían con dicho ecosistema a través de aplicaciones descentralizadas (dapps) de tipo peer-to-peer (P2P).

(Binance, s.f.)

- Big data y data science: Big data representa un conjunto de datos de gran volumen, este se encarga de la gestión y almacenamiento de estos. Por otro lado, Data science implica aquellas herramientas o procesos mediante los cuales esa gran cantidad de datos se transforma en información de valor para tomar mejores decisiones. La utilización de estas tecnologías en una empresa puede generar importante ventaja competitiva ya que permite conocer profundamente a los clientes actuales o potenciales mediante la recolección y análisis de datos.
- Inteligencia artificial y machine learning: la inteligencia artificial aporta funcionalidad y eficiencia en ciertos aspectos operativos de las organizaciones. Pero mas importante es destacar la capacidad de estas tecnologías para resolver problemas complejos de manera mucho mas rápida. Sirve entre otras cosas para predicción de escenarios, diseño de estrategias de inversión, análisis de datos, etc.

Ecológico:

Actualmente, el desarrollo sostenible es unos de los ejes centrales en el día a día de la mayoría de las organizaciones. Se promueven programas y prácticas que permitan la

conservación del medio ambiente, siempre teniendo en cuenta el consumo responsable de recursos naturales sin comprometer los de las generaciones futuras.

El sector financiero busca promocionar y desarrollar productos y servicios financieros que promuevan el financiamiento de empresas y proyectos que generen un impacto ambiental y social positivo.

“En los últimos años, el desafío de generar un Desarrollo Sostenible ha avanzado sobre la agenda de las organizaciones, logrando ubicarse actualmente en el centro del negocio. Lo que comenzó siendo un modelo de filantropía corporativa y voluntariados, ha pasado a ser parte de la estrategia central de las organizaciones, traccionado por la creación y el desarrollo de programas de Responsabilidad Social Empresaria. De este modo, cada vez más empresas guían sus modelos de negocios a través de objetivos de triple impacto, procurando no sólo ser rentables, sino también generar impacto social y cuidar el ambiente, garantizando la sostenibilidad en el largo plazo.” (Protocolo de Finanzas Sostenibles en la Industria Bancaria Argentina, 2019)

Legal:

La CNV (Comisión Nacional de Valores) y el BCRA (Banco Central de la República Argentina) son los principales entes reguladores del sistema financiero en el país. Entre sus últimas medidas podemos notar que el BCRA se encuentra preocupado por el creciente interés en criptoactivos, por eso pidió a las entidades bancarias que informen a los clientes que posean cuentas para operar con criptoactivos, según indican las autoridades del BCRA solo se están realizando sondeos para analizar si se debe establecer alguna regulación en este campo. Alertaron sobre el riesgo y las implicancias de operar con estas monedas digitales, ya que no son monedas de curso legal e implican un alto riesgo en cuanto a volatilidad y seguridad cibernética.

Otro aspecto importante para destacar es el enfoque de la CNV en cuanto a la inclusión financiera. En Septiembre de 2020, el director de este ente anuncio que trabaja en una guía de buenas practicas para la inversión responsable, declaró:

“la CNV cuenta con una agenda estratégica e innovadora destinada a fomentar vehículos de inversión colectiva e instrumentos del mercado de capitales, que permitan canalizar el ahorro hacia el financiamiento de gastos con un fuerte impacto social en las comunidades beneficiadas por dicha infraestructura.

Microentorno

Cinco Fuerzas de Porter

A modo de estudio del microentorno, se presenta el siguiente análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter. Con base en la industria bancaria y de medios de pago, especialmente de tarjetas de crédito, se concluye en los siguientes aspectos:

Poder de negociación de los clientes:

El poder de negociación de los clientes en el sector financiero es escaso, ya que para acceder a los servicios prestados por las entidades financieras firman un contrato donde se encuentran detallados claramente los derechos, obligaciones, costos, tasas y comisiones. Al ser consumidores finales y estar las condiciones preestablecidas por las entidades financieras, no tienen la posibilidad de negociar bajas en las tasas de financiación, ni en los costos de mantenimiento y renovación de las tarjetas de crédito. Sin embargo, la tendencia en el poder de negociación de los clientes va en incremento, debido a que existen cada vez más opciones de pago. Es por esto que los clientes tienen mayor capacidad de selección, y no se encuentran atados a costos muy altos para cambiar de medio de pago o incluso tener varios a la vez.

Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores es bajo para la mayoría, salvo para algunos que no tienen mayor competencia, o que ofrecen un producto o servicio altamente superior. La mayor parte de los proveedores son débiles y no tienen poder de negociación ni de influencia en el sector, como por ejemplo las agencias de publicidad, estudios jurídicos, servicios gastronómicos, entre otros. No es el caso de Visa y Mastercard, proveedores de redes globales de procesamiento que permiten a los medios de pago operar en todo el mundo. Estas dos compañías tienen un enorme poder de negociación en el sector, ya que son las únicas que ofrecen este servicio, ejerciendo una gran presión sobre las entidades emisoras de tarjetas de crédito y reduciendo el margen de beneficio obtenido por las mismas.

Amenazas de nuevos competidores:

La amenaza de nuevos competidores aún no es muy elevada, si bien es incipiente y tiende al alza a medida que avanzan los desarrollos tecnológicos, las barreras de entrada al mercado bancario y de medios de pago siguen siendo considerables. Se necesitan no solo

importantes inversiones monetarias, en software y en infraestructura entre otras cosas, sino también el cumplimiento de numerosas regulaciones que le permitan a la organización obtener las licencias y autorizaciones necesarias para operar como banco o medio de pago. Es posible encontrar cada día nuevos competidores que amenazan con ingresar al mercado ofreciendo innovadores medios de pago, sin embargo la mayoría de los usuarios todavía no ha desarrollado total confianza en estas alternativas digitales. Es por esto que los clientes a la hora de salvaguardar su dinero o de realizar operaciones financieras, confían su dinero a la banca tradicional en mayor medida que a las billeteras virtuales, u otras aplicaciones de pago como Mercado Pago, Uala, etc.

Amenazas de productos sustitutos:

La amenaza de productos sustitutos es media, ya que los grandes participantes de la industria ya se encuentran en la búsqueda y desarrollo de nuevas opciones de pago, como lo son el código QR, pagos contactless, pagos mediante NFC, entre otros.

Otra gran amenaza inminente es la introducción en el mercado financiero de las criptomonedas, este dinero digital es cada vez mas aceptado por las personas en general. Al estar descentralizado de cualquier institución gubernamental o bancaria y basarse principalmente en software y bases de datos que no permiten que personas físicas alteren las reglas de emisión y control de las mismas, generan una gran confianza en términos de seguridad, ahorro, inversión y operatoria en general.

Rivalidad entre empresas:

El mercado de las tarjetas de credito comprende un sector bastante consolidado, tal es así que en 2019, según el BCRA, tres bancos concentraron el 45,7% de las operaciones financiadas con tarjeta de crédito. También cabe aclarar que en los últimos diez años, la cartera de tarjetas de crédito tuvo un incremento de 2879%, lo que implica un gran aumento en la demanda de este medio de pago. Entonces al existir mayor demanda, todas las empresas intentarán acaparar una mayor participación de mercado, por lo que la rivalidad se incrementará significativamente. Otro aspecto que ha provocado el incremento de la competencia en el sector es el mayor caudal de información hacia los clientes, quienes tienen la posibilidad de analizar costos, tasas y otros aspectos importantes antes de decidirse por una u otra opción. Es por esto que las empresas del rubro deben ofrecer un servicio al cliente de mayor calidad y a un costo más bajo que los demás para no perder usuarios.

Análisis interno

A modo de comprender el funcionamiento interno de la empresa Naranja, se desarrollara a continuación un análisis de la cadena de valor:

Aplicación de la cadena de valor

Actividades de soporte:

- **Infraestructura:** la sustentabilidad del negocio esta avalada por los directivos, ya que son quienes certifican la implementación de la estrategia, estimulando la búsqueda compartida de objetivos que se alinean a la visión, misión y propósito de la organización. El progreso de la empresa se basa en cuatro pilares estratégicos: la cultura, el crecimiento, la experiencia del cliente y la eficiencia. La ética y sustentabilidad son fundamentales a la hora de analizar esta compañía ya que todos sus procesos y planes a largo plazo están comprometidos profundamente en estos dos aspectos.
- **Recursos humanos:** la empresa obtuvo el segundo puesto de “Great Place to Work” en Argentina y el primer puesto de “Los Mejores Lugares para Trabajar para las Mujeres en Argentina” en la categoría de mas de mil empleados. Estos, entre otros reconocimientos que recibe la empresa, dan una idea de como se gestionan los recursos humanos. Se considera que el principal factor diferenciador de Naranja esta en su cultura, es por esto que el reclutamiento se basa en buscar perfiles disruptivos, flexibles, con tolerancia a la incertidumbre y visión exponencial del futuro. La empresa busca posicionarse como marca empleadora en el segmento digital y vincularse con comunidades de diversas disciplinas. En cuanto a la capacitación, se ofrecen programas a medida para líderes y colaboradores, ya sea para adquirir habilidades concretas como idiomas y manejo de software o habilidades de liderazgo y de gestión, entre otras.
- **Tecnología:** en 2017 Naranja comenzó un proceso de evolución digital, con foco en la transformación del modelo de atención y en la experiencia del cliente. Esta evolución progresa en dos ejes: hacer evolucionar el negocio actual y desplegar nuevos negocios adyacentes con base digital. En 2019 se tuvieron avances en algunos aspectos de este proyecto como marketing digital, analítica avanzada de datos, la Fintech Naranja X, las sucursales del futuro, entre otros.

- Compras: Naranja tiene una política muy clara sobre el manejo de proveedores. La empresa trabaja con organizaciones que compartan la misma ética y convicciones, es por esto que con el enfoque puesto en la sustentabilidad, todos los acuerdos de contratación cuentan con cláusulas enfocadas en aspectos éticos, sociales, laborales, de derechos humanos, medioambientales y técnicos. Un aspecto importante a destacar es que se seleccionan proveedores nacionales, los que se dividen en proveedores de producción, que suministran insumos y servicios para el core de la compañía y en proveedores de soporte, que suministran insumos necesarios para el soporte de la empresa. Para su selección Naranja implementó un modelo de gestión y evaluación de proveedores, que le permite analizar profundamente a proveedores críticos previo a ser formalmente seleccionados.

Actividades primarias:

- Logística interna: la logística de entrada en Naranja se basa principalmente en la captación de fondos, los cuales le permiten a la organización destinarlo a las diferentes unidades de negocio que posee. El capital se obtiene mediante tres canales: la emisión de obligaciones negociables, préstamos bancarios y financieros y arrendamientos.
- Operaciones: las operaciones de Naranja giran alrededor de un gran ecosistema de productos y servicios. Además de las operaciones normales que se realizan en toda entidad financiera, como los registros contables, análisis de datos, procesamiento de transacciones, envío de resúmenes, etc., Naranja da mucha importancia a la gestión del riesgo y a la ética y cumplimiento. Es por esto que existe una gerencia de compliance cuyo propósito es “Asegurar una cultura de ética, transparencia y cumplimiento que permita garantizar la sustentabilidad del negocio” (Naranja, 2019). La responsabilidad de esta área consiste en gestionar los riesgos de manera integral para poder garantizar la sustentabilidad de la compañía y ofrecer a los clientes productos y servicios de alta calidad. Otra tarea importante es la del Centro de Defensa de Ciberseguridad (CDC), su principal función es la de proteger los datos de los clientes, lo cual hace mediante herramientas complejas como el machine learning.
- Logística externa: la compañía se encuentra en un constante proceso de desarrollo tecnológico de soluciones para todos los procesos. Es por esto que la llegada de los productos y servicios a manos del cliente se ha agilizado, gracias a la evolución digital muchos de los servicios son realizados completamente online sin necesidad de una gran estructura logística.

- Comercialización y ventas: la empresa se destaca en esta área gracias a la facilidad con la que los potenciales clientes pueden conocer sus productos y acceder a ellos. Gracias al desarrollo tecnológico de los canales de comunicación, hoy es posible acceder a productos de Naranja sin tener la necesidad de ser asesorado por una persona física y de manera totalmente online. Esto y la gran cantidad de información en la web facilita la manera en que el cliente entiende el funcionamiento del producto o servicio ofrecido. Otro beneficio de ser cliente es que se ofrecen una gran cantidad de promociones y beneficios a la hora de utilizarla. También es importante destacar la campaña publicitaria que Naranja dio a conocer en 2019, llamada “Hay más Naranja”, bajo el concepto “Y un día vos podes”. Esta campaña se lanzó en medios masivos de comunicación y se viralizó por todas las redes sociales de la empresa. Entre otras acciones de marketing, se implementaron estrategias de cross-selling que permitieron incrementar las ventas de productos como HBO Go, prestamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales.
- Servicio post-venta: el eslabón de la cadena de valor más importante para Naranja es el del servicio al cliente sin duda. Los clientes pueden resolver sus consultas de manera presencial en cualquiera de las 238 sucursales de Naranja a lo largo del país, o mediante canales online y redes sociales las 24 horas del día. Se forman equipos de creadores de experiencias, que gestionan la resolución de reclamos o disconformidades para que la interacción de los clientes sea simple y satisfactoria. También se presta mucha atención a la satisfacción de los clientes, la cual se mide mediante una herramienta digital llamada NPS, que muestra la relación entre la imagen de marca que promueve la organización y la imagen que el cliente percibe de la empresa. Esta satisfacción se mide en varios procesos realizados por los clientes, ya sean consultas presenciales o por la web, procesos de pago, creación de cuentas, obtención de productos, etc. La evolución digital implementada en estos últimos años posibilita que los clientes puedan resolver sus problemas de manera más simple y rápida.

Marco Teórico

Planificación estratégica

El proceso de planificación estratégica es una herramienta que permite a la organización comprender el contexto en el que se encuentra ubicada y en base a esto, elegir e implementar el plan de acción más adecuado y que le permita llegar de la manera mas eficiente a los objetivos de largo, mediano y corto plazo definidos. Este proceso, según el libro “Administración Estratégica” de Hill, Jones y Schilling, consta de cinco pasos:

- 1- Selección de la misión y las metas principales de la empresa.
- 2- Analizar el entorno competitivo externo de la organización para detectar oportunidades y amenazas.
- 3- Analizar el entorno operativo interno de la organización para detectar las fortalezas y debilidades de esta.
- 4- Escoger estrategias que se basen en las fortalezas de la compañía y corrijan sus debilidades para poder aprovechar las oportunidades externas y contrarrestar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes con la misión y las metas principales de la organización. Deben ser consistentes y un modelo viable del negocio.
- 5- Implementación de las estrategias.

(Hill, Jones, & Schilling, 2015)

La estrategia corporativa se refiere a las opciones estratégicas que tienen los administradores:

- 1- Tienen que decidir en cuales negocios e industrias debería competir la compañía.
- 2- Tienen que escoger que actividades para crear valor debería desempeñar en esos negocios.
- 3- Tienen que decidir cómo debería ingresar, consolidar o abandonar negocios o industrias para maximizar su rentabilidad en el largo plazo.

La meta principal de la estrategia corporativa es permitir que una compañía sostenga o aumente su ventaja competitiva y la rentabilidad en su negocio presente, y en todos los otros negocios o industrias a los que decida entrar. Si la estrategia seleccionada implica un

crecimiento de la organización, existen distintos caminos a tomar: integración horizontal, integración vertical y outsourcing estratégico. Estas estrategias buscan aprovechar al máximo las ventajas competitivas y mejorar la rentabilidad de la misma. La integración horizontal permite, entre otros beneficios: disminución de la estructura de costos, incremento en la diferenciación del producto, apalancamiento de las ventajas competitivas, disminución de la rivalidad en la industria, y aumento del poder de negociación frente a proveedores y compradores. Para llevar a cabo esta estrategia se puede optar por distintas alternativas, como la fusión, adquisición, joint ventures o alianzas estratégicas. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

Las alianzas estratégicas y las joint ventures permiten obtener algunos de los beneficios de las integraciones como fusión y adquisición, al mismo tiempo que reduce los problemas que estas estrategias traen consigo. Una alianza estratégica es un acuerdo en el que se da una colaboración entre dos o más organizaciones en un determinado aspecto de la industria, como ser: marketing conjunto, desarrollo de productos, ventas, distribución, investigación, etc. Suelen implicar una relación contractual, pero evitan lazos formales de propiedad entre los socios, esta es una de las ventajas más destacadas de esta estrategia. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland III, 2012)

La diversificación es una vía eficiente para el incremento de la rentabilidad de una organización. Es posible aumentar la rentabilidad de una compañía mediante la diversificación cuando: 1) se transfieren competencias entre unidades de negocio en industrias diferentes; 2) se aprovechan las competencias para crear unidades de negocios en otras industrias; 3) se comparten recursos entre unidades de negocios para realizar sinergias o economías de alcance; 4) se forman paquetes de productos, y 5) se emplean competencias generales de la organización que incrementan el desempeño de todas las unidades de negocio de una organización. El uso de la agrupación de productos o formación de un paquete de productos permite encontrar otras maneras de diferenciación, añadiendo nuevas ventajas al producto o servicio que se ofrece actualmente. Existen dos tipos de diversificación: relacionada y no relacionada. La primera implica establecer una unidad de negocios en otra industria que en cierto punto se encuentra relacionada con el sector actual donde opera la compañía. La meta de esta estrategia es aprovechar al máximo las competencias, compartir recursos y formar paquetes de productos, entre otros. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

La matriz de Ansoff es una herramienta que sirve para analizar la estrategia de crecimiento que se pretende implementar. Ésta atiende al binomio producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desembocar en la selección entre varias opciones estratégica de expansión o de diversificación, según los casos:

- 1- Estrategia de penetración de mercado
- 2- Estrategia de desarrollo de nuevos productos
- 3- Estrategia de desarrollo de nuevos mercados
- 4- Estrategia de diversificación

En conclusión, existen diferentes caminos para implementar una estrategia corporativa de crecimiento. De acuerdo a la matriz de dirección del crecimiento, existen cuatro estrategias posibles según la actualidad y novedad del producto o servicio en cuestión. La aplicación de cualquiera de estas estrategias es posible mediante las principales estrategias de crecimiento, como la integración horizontal, la cual puede crear mediante alianzas estratégicas un amplio horizonte de posibilidades de crecimiento para una organización determinada, sin la necesidad de un proceso complicado de fusión o adquisición de empresas.

MATRIZ DE DIRECCIÓN DEL CRECIMIENTO (ANSOFF)

PRODUCTOS MERCADOS	ACTUALES	NUEVOS
	ACTUALES	Penetración de mercado 1*
NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados 3*	Diversificación 4*

Ilustración 1 (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

Conclusiones diagnósticas

La situación macro en la que se encuentra Naranja está marcada principalmente por la pandemia de COVID-19 que sufre el mundo hace ya poco más de un año. Esto implicó numerosos problemas a nivel político, social y económico. Hay algunos sectores que se vieron muy afectados debido a que no supieron adaptarse al nuevo contexto, pero también hay otros que resultaron favorecidos por este contexto, como por ejemplo, el sector financiero y las plataformas de streaming, entre otros. La pandemia aceleró la transición del mundo hacia un modo de vida mucho más mediado por la tecnología. Muchas aplicaciones crecieron gracias a que ofrecían opciones que permitían disminuir casi completamente el contacto físico con otras personas, ya sea para ordenar comida, para realizar pagos o suscribirse a servicios sin la necesidad de asistir a un local físico. Aquellos que supieron adaptarse registraron un gran crecimiento gracias a la aplicación de estos avances tecnológicos.

Argentina es uno de los países que más está sufriendo la pandemia, no solo en el aspecto sanitario sino también en su economía. La caída del PBI es una de las más importantes en la región, el nivel de desempleo y pobreza también registran niveles muy elevados. De la mano de la inflación, el constante incremento de precios y la volatilidad del tipo de cambio, los argentinos pierden cada día más poder adquisitivo. Todas las clases sociales del país están sufriendo las consecuencias sanitarias y económicas de la pandemia, es por esto que muchos argentinos están buscando nuevos refugios de valor para su dinero. Si bien como se analizó en el aspecto social podemos notar que son pocos los argentinos que canalizan sus ahorros en otra dirección que no sea el dólar, cada vez más personas se interesan en el mercado de capitales tradicional o en el de las finanzas descentralizadas. Esto de la mano con el gran crecimiento en la digitalización que se vio en el sistema financiero en el último año implica una gran oportunidad para la inclusión financiera de un segmento de mercado que nunca accedió a servicios financieros básicos como una caja de ahorro, tarjetas de débito, u opciones de inversión para pequeñas cuentas.

Aprovechando las principales ventajas competitivas de Naranja como lo son sus recursos humanos y el nivel tecnológico de su ecosistema es clave asociarse con organizaciones innovadoras que persigan los mismos valores y objetivos de la empresa, de modo que se puedan canalizar de forma eficiente los recursos conjuntos e incrementar la diferenciación de sus productos y servicios, generando experiencias únicas y que aporten valor al usuario.

Si bien la innovación en esta industria va un poco más lento que en otras debido a constantes regulaciones, la CNV está buscando incrementar la inclusión financiera. Motivo por

el cual pueden verse abiertos a nuevas propuestas que permitan que más personas puedan acceder al sistema financiero.

La recesión, la inflación y las regulaciones del estado en materia de inversiones y ahorro, incrementó la necesidad de crédito, la demanda de criptomonedas y canales de inversión digitales. Mediante alianzas estratégicas se buscará incorporar nuevas opciones en el ecosistema de productos actual de Naranja con la idea de aumentar el cross-selling. En contexto con la evolución digital de la empresa, el negocio debe apuntar a soluciones de base tecnológica en las diferentes ramas verticales de la industria Fintech, como lo son las inversiones, servicios de pagos y transferencias, seguros, entre otros.

Basado en la misión y en las principales fortalezas de la empresa, como lo son la marca, los recursos humanos, la experiencia en el sector y la política de constante mejora continua y evolución digital se propone aprovechar la oportunidad de que personas sin conocimientos del mercado financiero necesitan un servicio que asesore y permita resguardar el valor de sus ahorros. Para ello y luego de haber realizado un análisis profundo en el ámbito interno y externo de la organización, se puede decir que las condiciones están dadas para el desarrollo e implemento de una planificación estratégica de crecimiento mediante alianzas estratégicas, que le permita a Naranja el incremento del nivel de servicio al cliente desarrollando nuevos productos y servicios basados en la tecnología en conjunto con organizaciones altamente innovadoras y disruptivas en el mercado financiero.

El sector Fintech en Argentina se consolidó fuertemente en el año 2020 debido a la pandemia. Las billeteras virtuales pasaron a ser utilizados por más de 8 millones de usuarios en el último año, con un ritmo de crecimiento importante gracias al nivel de inclusión financiera que la tecnología permite. Naranja actualmente cuenta con 5 millones de clientes en todo su ecosistema de productos, de los cuales 600 mil operan digitalmente entre sus distintas plataformas.

Se buscará desarrollar estas asociaciones estratégicas con empresas Fintech del sector de inversiones, que ofrezcan soluciones innovadoras, simples e inclusivas para los usuarios. Como por ejemplo Invera, una empresa cordobesa que basada en el análisis de datos ofrece a sus clientes asesoría financiera virtual y automática, disminuyendo considerablemente los costos de atención al cliente en estos aspectos y facilitando la comprensión de términos financieros avanzados para personas sin conocimientos financieros.

Plan de implementación

Propuesta

En términos simples, la propuesta consiste en agregar valor al ecosistema de productos haciendo foco en la Fintech Naranja X, con el fin de ofrecer un mayor nivel de servicio al cliente y el objetivo general de incrementar la rentabilidad de la empresa. Se propone desarrollar un nuevo producto que permita que los usuarios generen rendimientos a través de los saldos disponibles en la cuenta. Luego de analizar el contexto externo e interno de la organización, se llegó a la conclusión de que la mejor manera de llevar esto adelante es mediante asociaciones o alianzas estratégicas con empresas tecnológicas del sector de inversiones Fintech, ya que es la única rama de la industria para la cual Naranja no ofrece soluciones. Para lograr captar un mayor número de clientes, se buscará desarrollar un producto sencillo y fácil de operar para todas las personas, ya tengan educación financiera o no. Los avances tecnológicos en materia de análisis de datos e inteligencia artificial tuvieron una fuerte influencia en el sector de empresas que ofrecen servicios financieros de inversión, por ello es que este nuevo producto debe contemplar la utilización de estas tecnologías como factor diferencial para Naranja con respecto a la competencia.

Como se analizó anteriormente en las conclusiones diagnósticas, la propuesta fue desarrollada en complemento de la misión, visión y valores de la empresa. No se encuentra la necesidad de modificarlos ya que representan una gran ventaja competitiva para la organización.

Objetivo General

Lograr una rentabilidad sobre el patrimonio de un 16% para Diciembre 2024, en base al ejercicio del período 2020, implementando una planificación estratégica de crecimiento mediante alianzas estratégicas.

Justificación: según la información obtenida de los estados financieros de Tarjeta Naranja SA correspondiente al ejercicio económico desde el 1 de enero de 2020 al 31 de diciembre de 2020, la empresa logró un ROE (rendimiento sobre el patrimonio) de 14,66% (ver anexo 5), lo que representa una variación positiva de 61,93% con respecto al ROE de diciembre de 2019. En

2020 el sistema financiero obtuvo resultados integrales en moneda homogénea equivalentes a 2,2% del activo (ROA) y 15,1% del patrimonio neto (ROE), según el informe sobre bancos realizado por el BCRA en diciembre de 2020. La idea de la alianza estratégica se basa en el potencial tecnológico de algunas organizaciones del sector Fintech, que ayudarían a impulsar con innovaciones el crecimiento del ecosistema de productos de Naranja.

Objetivos específicos

- Incrementar los ingresos operativos anuales en un 20% anual a partir del año 2023 mediante alianzas estratégicas con dos empresas del sector de inversiones en la industria Fintech, para desarrollar una nueva funcionalidad de inversiones en la app Naranja X.

Justificación: actualmente Naranja no ofrece soluciones a los clientes para que estos puedan incrementar el valor del dinero que tienen depositado en sus cuentas. Es por esto que a modo de ofrecer una alternativa innovadora y disruptiva en el mercado, se buscara concretar asociaciones con empresas que ofrezcan soluciones de inversión basadas en tecnología, específicamente en análisis de datos e inteligencia artificial, a modo de lograr productos y servicios altamente innovadores y diferenciados de la competencia. Esto permitirá atraer mayor cantidad de clientes y por lo tanto un mayor nivel de facturación. Como tasa de crecimiento para este índice, se utiliza de referencia el incremento interanual real del saldo de crédito al sector privado, principal ingreso del sector bancario. En 2020 el crecimiento de esta variable fue de 10,3% con respecto al año anterior. Debido a que a la hora de establecer este objetivo se tiene una base muy volátil de cálculo, se establece un incremento de las ventas del 20% para el período que dure el proyecto general.

- Para comienzos del año 2023 desarrollar e implementar un plan de comunicaciones integradas de marketing que permita dar a conocer la alianza concretada y los productos/servicios resultantes de ella y lograr captar con esta comunicación al 60% del mercado potencial.

Justificación: es necesario el desarrollo de un plan publicitario que acompañe la evolución digital constante en la que se encuentra la empresa. Naranja tiene 5 millones de clientes actualmente en todo su ecosistema de productos, en el año 2020 se logró un promedio

de 1.7 millones de usuarios activos por mes en app Naranja y Naranja Online. Con la ayuda del cambio cultural que generó la pandemia en cuanto a la adaptación digital de las personas, se esperan grandes incrementos de usuarios financieros digitales año a año en Argentina. Por esto es importante lograr convencer a clientes actuales de utilizar canales digitales para la utilización de los productos y también captar nuevos clientes que se van a ir incorporando al mercado Fintech. Actualmente existen alrededor de 8 millones de usuarios de billeteras virtuales en Argentina y dada la experiencia y confianza depositada en la marca Naranja se cree que es posible lograr captar el 60% de este mercado.

- Readaptar la app Naranja X para febrero de 2023, de manera que permita un acceso integral y eficiente para la nueva funcionalidad de inversión lograda mediante la alianza estratégica, generando una mejora del 20% en la cantidad de puntos NPS obtenidos de los usuarios con respecto a los valores obtenidos en el año 2020.

Justificación: es importante adaptar esta app a modo de concentrar todos los productos y servicios del ecosistema, haciendo foco en una excelente experiencia del cliente. Se debe priorizar la facilidad de interpretación y utilización de las nuevas alternativas y productos resultantes de las asociaciones estratégicas, como también de los productos actuales del ecosistema. En 2020 la empresa obtuvo una calificación de 41 NPS según un estudio realizado por WOW! Customer Experience. Es importante incrementar este valor en contexto con la importancia que Naranja le da a sus clientes.

Planes de acción

A continuación se desarrollarán los tres planes de acción detallados para lograr cada objetivo específico. En cada cuadro se incluye la descripción de la actividad a realizar, la fecha de inicio y fin, el área y persona responsable, los recursos físicos, económicos y agentes tercerizados en caso de corresponder.

Plan de acción Nro. 1

ID	DESCRIPCIÓN	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FÍSICOS	TERCERIZACIÓN	RECURSOS ECONÓMICOS	OBSERVACIONES
		INICIO	FIN	ÁREA	RESPONSABLE				
1	Iniciar un proceso de búsqueda y selección de personal con competencias necesarias para llevar adelante el proyecto	1/8/2021	31/8/2021	Recursos humanos	Responsable área recursos humanos	-	-	-	-
2	Selección del personal y creación de un CoE específico para el manejo integral del proyecto de alianza estratégica	31/8/2021	15/9/2021	Recursos humanos	Responsable área recursos humanos	-	-	-	*ver Anexo 1
3	Designación de responsable del proyecto	31/8/2021	15/9/2021	Recursos humanos	Responsable área recursos humanos	-	-	-	-
4	Definición de criterios principales de selección de socios estratégicos	15/9/2021	22/9/2021	Dirección General / CoE proyecto	Directorio / Responsable del proyecto	-	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
5	Búsqueda e identificación de aliados potenciales	22/9/2021	7/10/2021	CoE proyecto	Responsable del proyecto	-	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
6	Análisis completo de los aliados potenciales en cuanto a ventajas competitivas, debilidades, fortalezas, posicionamiento, etc.	7/10/2021	22/10/2021	CoE proyecto	Responsable del proyecto	-	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
7	Selección interna de los aliados potenciales	22/10/2021	6/11/2021	CoE proyecto	Responsable del proyecto	-	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
8	Contacto formal con los aliados potenciales seleccionados para dar a conocer las intenciones de asociación	6/11/2021	6/11/2021	CoE proyecto	Responsable del proyecto	-	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
9	Desarrollo de términos legales de la propuesta de alianza estratégica	22/10/2021	21/11/2021	CoE proyecto / Gerencia de Impuestos y Legales	Responsable del proyecto / Responsable área impuestos y legales	-	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
10	Desarrollo de términos financieros de la propuesta de alianza estratégica	22/10/2021	21/11/2021	CoE proyecto	Responsable del proyecto	-	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
11	Desarrollo de términos de sistemas y desarrollo de software de la propuesta de alianza estratégica	22/10/2021	21/11/2021	CoE proyecto	Responsable del proyecto	-	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
12	Desarrollo de términos operativos de la propuesta de alianza estratégica	22/10/2021	21/11/2021	CoE proyecto	Responsable del proyecto	-	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
13	Crear una presentación grafica con los términos generales y ventajas de la propuesta de alianza estratégica	21/11/2021	6/12/2021	CoE proyecto	Responsable del proyecto	PC	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
14	Concretar horarios y fechas de reuniones con las empresas seleccionadas	6/12/2021	6/12/2021	CoE proyecto	Responsable del proyecto	Smartphone	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
15	Llevar a cabo las reuniones	21/12/2021	21/12/2021	CoE proyecto	Responsable del proyecto	Sala de reuniones / Projector / PC	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
16	Análisis de contraofertas o cambios en los terminos de las alianzas propuestos por la contraparte	28/12/2021	28/12/2021	CoE proyecto	Responsable del proyecto	-	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
17	Rediseño o no de los términos generales de la propuesta	28/12/2021	12/1/2022	CoE proyecto	Responsable del proyecto	Oficina / PC	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
18	Concretar horarios y fechas de nueva reunion con las empresas seleccionadas para negociar los términos propuestos y llegar a un acuerdo final	12/1/2022	12/1/2022	CoE proyecto	Responsable del proyecto	Smartphone	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
19	Cierre de negociaciones	19/1/2022	19/1/2022	CoE proyecto	Responsable del proyecto	Sala de reuniones / Projector / PC	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)

Tabla 1: Plan de acción Nro. 1. Fuente: Elaboración propia

Plan de acción Nro. 2

ID	DESCRIPCIÓN	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FÍSICOS	TERCERIZACIÓN	RECURSOS ECONÓMICOS	OBSERVACIONES
		INICIO	FIN	ÁREA	RESPONSABLE				
1	Identificación del público meta	20/1/2022	4/2/2022	CoE proyecto / Gerencia Comercial	Responsable proyecto / Responsable área comercial	Oficinas / PC	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
2	Determinación de los objetivos de comunicación	4/2/2022	6/3/2022	CoE proyecto / Gerencia Comercial	Responsable proyecto / Responsable área comercial	Oficinas / PC	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
3	Diseño de las comunicaciones	6/3/2022	5/5/2022	CoE proyecto / Gerencia Comercial	Responsable proyecto / Responsable área comercial	Oficinas / PC	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
4	Elección de canales de comunicación	5/5/2022	20/5/2022	CoE proyecto / Gerencia Comercial	Responsable proyecto / Responsable área comercial	Oficinas / PC	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
5	Establecimiento del presupuesto para el plan de comunicación	20/5/2022	19/6/2022	CoE proyecto / Gerencia Comercial / Dirección general	Responsable proyecto / Responsable área comercial / Director general	Oficinas / PC	-	\$ 121.569.400,00	*ver Anexo 2
6	Decisión de la mezcla de medios	19/6/2022	19/7/2022	CoE proyecto / Gerencia Comercial	Responsable proyecto / Responsable área comercial	Oficinas / PC	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
7	Contactar a los medios seleccionados para consultar costos	19/7/2022	3/8/2022	CoE proyecto / Gerencia Comercial	Responsable proyecto / Responsable área comercial	Smartphone	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
8	Selección de medios y asociación del presupuesto a cada uno de ellos	3/8/2022	2/9/2022	CoE proyecto / Gerencia Comercial	Responsable proyecto / Responsable área comercial	Oficinas / PC	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
9	Desarrollo de presentación gráfica que comunique a cada medio los aspectos más importantes del plan de comunicación	2/9/2022	17/9/2022	CoE proyecto / Gerencia Comercial	Responsable proyecto / Responsable área comercial	Oficinas / PC	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
10	Diseño gráfico de todos los elementos necesarios (material audiovisual, generación de contenido para redes sociales, folletos, imágenes, etc.)	17/9/2022	16/12/2022	CoE Proyecto	Responsable proyecto	-	diseñador gráfico / coordinador audiovisual	\$ 447.927,90	*ver Anexo 3
11	Envío de estos elementos a los medios de comunicación junto con planificación de publicaciones	16/12/2022	31/12/2022	CoE proyecto / Gerencia Comercial	Responsable proyecto / Responsable área comercial	Oficinas / PC	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
12	Medición del resultado de la comunicación integrada	31/12/2022	30/1/2023	CoE proyecto / Gerencia Comercial	Responsable proyecto / Responsable área comercial	Oficinas / PC	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)

Tabla 2: Plan de acción Nro.2. Fuente: Elaboración propia

Plan de acción Nro. 3

ID	DESCRIPCIÓN	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FÍSICOS	TERCERIZACIÓN	RECURSOS ECONÓMICOS	OBSERVACIONES
		INICIO	FIN	ÁREA	RESPONSABLE				
1	Realizar un análisis de benchmark con otras aplicaciones que ofrezcan servicios similares	21/2/2022	22/3/2022	CoE del proyecto	Responsable del proyecto	-	Axiome	\$ 132.812,75	*ver anexo 4
2	Elaborar un informe completo sobre puntos a mejorar en la actual app según el análisis de benchmark	22/3/2022	6/4/2022	CoE del proyecto	Responsable del proyecto	-	Axiome	\$ 68.696,25	* ver anexo 4
3	Desarrollar una presentación gráfica detallada sobre las expectativas de la funcionalidad de inversión a incorporar	22/3/2022	6/4/2022	CoE del proyecto	Responsable del proyecto	Oficina / PC	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
4	Concretar una reunión de programadores propios y de las empresas asociadas para llegar a un acuerdo sobre como se desarrollará esta funcionalidad	6/4/2022	6/4/2022	CoE del proyecto	Responsable del proyecto	Oficina / PC	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
5	Crear un equipo de 5 programadores en conjunto con las empresas asociadas que estarán a cargo del desarrollo completo de la nueva funcionalidad	6/4/2022	6/5/2022	CoE de proyecto / Recursos Humanos	Responsable del proyecto / Responsable RRHH	Oficina / PC	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
6	Desarrollar la funcionalidad que integre la app Naranja X con las funcionalidades de inversión de las empresas asociadas	6/5/2022	5/7/2022	CoE del proyecto	Responsable del proyecto	Oficina / PC	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
7	Elaborar un reporte detallado de usabilidad, estructura, estética y diseño de la interfaz de la funcionalidad	5/7/2022	12/7/2022	CoE del proyecto	Responsable del proyecto	Oficina / PC	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
8	Enviar este reporte al responsable del proyecto para tomar decisiones	12/7/2022	19/7/2022	CoE del proyecto	Responsable de proyecto	Oficina / PC	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
9	Elaborar un reporte que contenga las ideas principales a modificar e implementar para lograr una integración eficiente y de excelencia para el usuario	19/7/2022	3/8/2022	CoE del proyecto	Responsable de proyecto	Oficina / PC	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
10	Desarrollo definitivo de la nueva funcionalidad integrando los servicios de las empresas asociadas	3/8/2022	1/11/2022	CoE del proyecto	Responsable del proyecto	Oficina / PC	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
11	Evaluación de la app	1/11/2022	1/12/2022	-	-	-	Axiome	\$ 137.392,50	*ver anexo 4
12	Elaboración de informe de la evaluación	1/12/2022	8/12/2022	-	-	-	Axiome	\$ 32.058,25	*ver anexo 4
13	Realizar las modificaciones necesarias para mejorar los aspectos debiles encontrados en la evaluación	8/12/2022	7/1/2023	CoE del proyecto	Responsable del proyecto	Oficina / PC	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
14	Lanzamiento al mercado	7/2/2023	8/4/2023	CoE del proyecto	Responsable del proyecto	Oficina / PC	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)
15	Medición de satisfacción de los usuarios	6/2/2023	7/4/2023	CoE del proyecto	Responsable del proyecto	Oficina / PC	-	\$ 1.136.590,00	Salario Total Mensual CoE de Proyecto (Ver anexo 1)

Tabla 3: Plan de acción Nro. 3. Fuente: Elaboración propia

Diagrama de Gantt Nro. 1

Plan de acción N° 1

11 jun. 2021

Gantt Chart

3

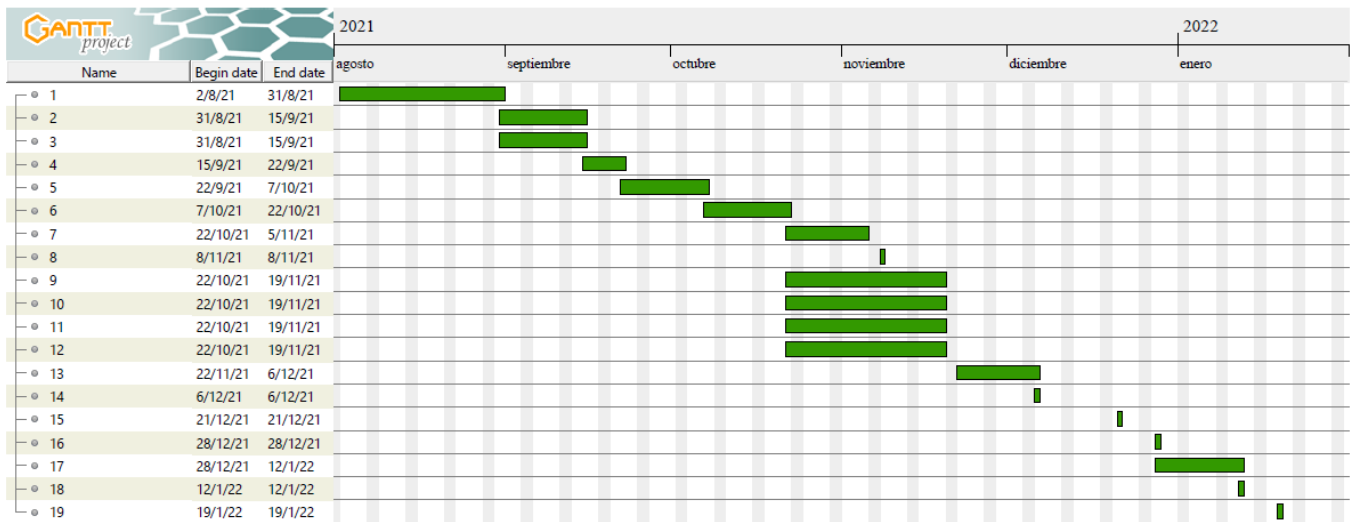


Tabla 4: Diagrama de Gantt 1. Fuente: Elaboración propia

Diagrama de Gantt Nro. 2

Plan de acción N° 2

11 jun. 2021

Gantt Chart

3

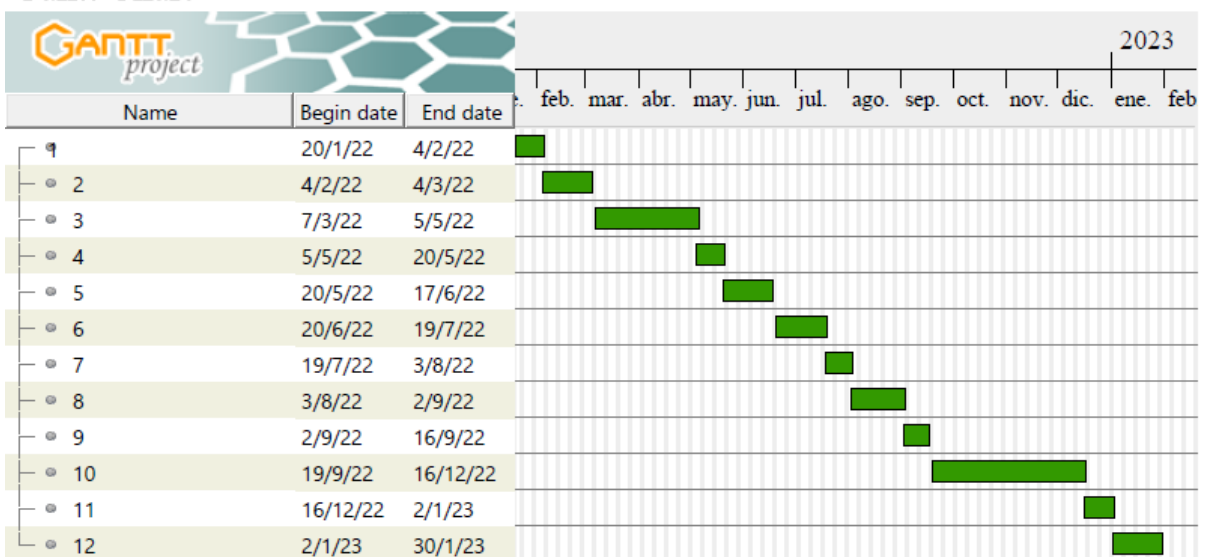


Tabla 5: Diagrama de Gantt 2. Fuente: Elaboración propia

Diagrama de Gantt Nro. 3

Plan de acción N° 3

11 jun. 2021

Gantt Chart

3

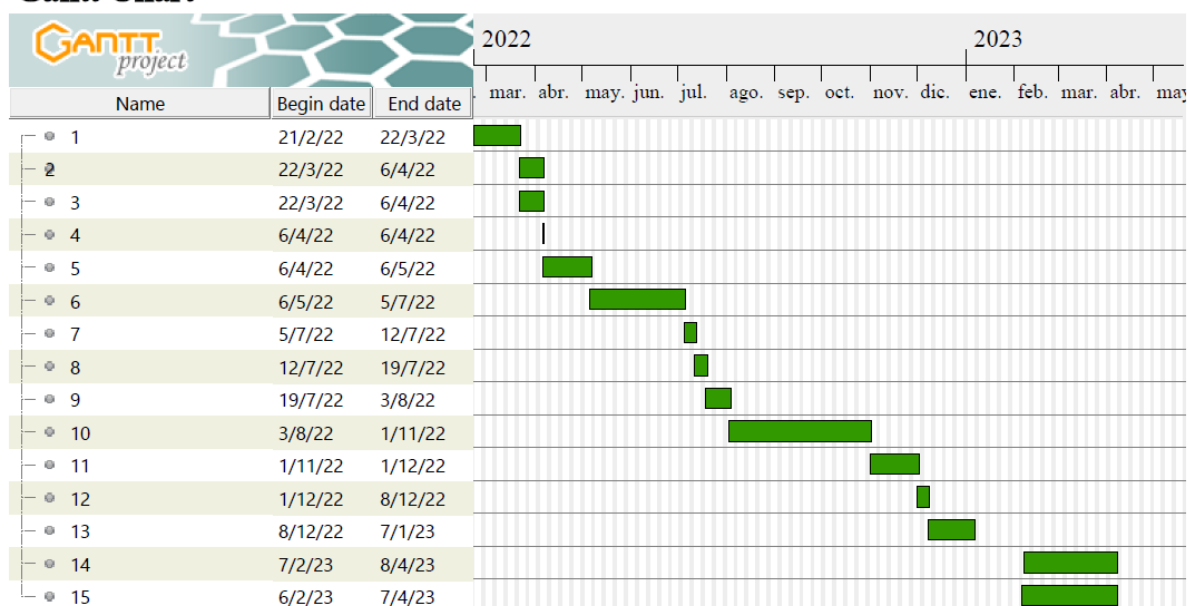


Tabla 6: Diagrama de Gantt 3. Fuente: Elaboración propia

Presupuesto

A continuación se presenta el presupuesto detallado por cada plan de acción, con los montos en miles de pesos y ajustados por inflación según estimaciones del REM llevado a cabo por el BCRA.

Plan de Acción 1				
AÑO	2021	2022	2023	2024
Sueldos CoE proyecto	\$ 561,85	\$ 793,34	\$ 1.063,87	\$ 1.372,39
Sueldos personal subordinado al CoE de proyecto	\$ 1.200.000,00	\$ 1.779.600,00	\$ 2.512.795,20	\$ 3.369.658,36
Total	\$ 1.200.561,85	\$ 1.780.393,34	\$ 2.513.859,07	\$ 3.371.030,75
Plan de Acción 2				
AÑO	2021	2022	2023	2024
Presupuesto plan de comunicación		\$ 254.565,84		
Diseño gráfico / audiovisual		\$ 937,96		
Total	\$ -	\$ 255.503,80	\$ -	\$ -
Plan de Acción 3				
AÑO	2021	2022	2023	2024
Consultoría / asesoría Axiome		\$ 776,79		
Total	\$ -	\$ 776,79	\$ -	\$ -

Tabla 7: Presupuesto. Fuente: Elaboración propia

Salarios

Para el desarrollo integral de la propuesta a implementar se decidió crear un centro de excelencia especialmente a cargo de esta tarea. El CoE del proyecto se encuentra compuesto por profesionales de diferentes disciplinas con capacidades de liderar personas a su cargo. Los puestos seleccionados en este trabajo y los salarios designados a cada uno se basaron en la “Guía Salarial Anual 2021” desarrollada por el Grupo Adecco, empresa que ofrece soluciones integrales de recursos humanos a empresas. En el anexo 1 se desarrollan las descripciones de los puestos junto con el salario promedio correspondiente por región. El total mensual correspondiente a estos salarios asciende a la suma de \$1.136.590.- También se debe tener en cuenta que la creación de esta nueva área tendrá a cargo una mayor cantidad de personal, por lo que se estima que un 20% extra del gasto de personal en 2020 debe asociarse exclusivamente al proyecto, teniendo en cuenta el objetivo general.

Gastos de Publicidad

Se va a destinar un porcentaje del 20% extra sobre el gasto en publicidad realizado en el ejercicio económico del periodo 2020. Será exclusivamente para comunicaciones que tengan que ver con el plan de acción desarrollado en base al segundo objetivo específico. El monto resultante es de \$ 121.569.400 (ver anexo 2).

Actividades tercerizadas

Para calcular las tarifas de diseño gráfico y producción audiovisual necesarias para el plan de acción nro. 2, se tomó el valor del salario mensual para estas profesiones según convenio colectivo de trabajo del Sindicato Único de Publicidad. Lo que resultó en el monto de \$ 447.927,90 (ver anexo 3).

Y para la actividad tercerizada del plan de acción nro. 3 se calculó el proporcional según Salario mensual de un Consultor Informático según Consejo Profesional de Ciencias Informáticas de la Provincia de Córdoba. Si bien las tareas tercerizadas van a ser desarrolladas por Axxiome, una empresa global que ofrece soluciones integrales para el sector financiero, así como la asesoría y consultoría para el desarrollo de aplicaciones. Al no tener la posibilidad de acceso a un presupuesto propio de esta empresa se tomará como costo para cada actividad el proporcional del salario mensual mencionado anteriormente (ver cálculo en el anexo 4).

Evaluación Financiera

Para determinar la viabilidad financiera del proyecto se realizó un flujo de fondos proyectado. Se podrá ver en el anexo nro. 6 el detalle de los cálculos realizados y las premisas generales y de los planes de acción planteadas para obtener los valores de los principales índices para la evaluación del proyecto. A continuación se presentan los resultados obtenidos de la evaluación llevada a cabo:

VAN y TIR

VAN y TIR	
Inversión a realizar	-\$ 9.122.126
Flujo del período 1	\$ 4.303.266
Flujo del período 2	\$ 5.854.249
Flujo del período 3	\$ 9.628.195
Flujo del período 4	\$ 12.337.073
VAN	\$ 2.996.770
TIR	61%

Tabla 8. Fuente: Elaboración propia

ROI: Retorno de la inversión

ROI	
Beneficios	\$ 49.874.220,88
Costos	\$ 9.122.125,60
ROI	447%

Tabla 9. Fuente: Elaboración propia

ROE: Retorno sobre el patrimonio

ROE				
AÑO	2021	2022	2023	2024
PN	\$ 35.372.864,51	\$ 49.946.484,68	\$ 66.978.235,96	\$ 86.401.924,38
ROE	12,17%	11,72%	14,38%	14,28%

Tabla 10. Fuente: Elaboración propia

Conclusión de evaluación financiera

Como se puede ver en las ilustraciones anteriores, el flujo de fondos proyectado arroja una VAN de \$ 2.996.770.- y una TIR del 61%. Estos valores implican que el proyecto es financieramente viable. Luego se analizaron variables como el ROI (Retorno sobre la inversión), el cual arrojó un valor de 447%, esto quiere decir que por cada peso invertido se obtendrán \$4,47 en el futuro. Y por último se analizó la posibilidad de lograr el objetivo general, el cual implica alcanzar un ROE del 16% para fines de 2024. Según el flujo de fondos proyectado, el ROE para 2024 comprendería un valor de 14,28%, un valor de 1,72 puntos porcentuales menor al planteado en el objetivo.

Con estos valores se puede decir que Naranja se encuentra en condiciones de llevar a cabo este proyecto y de lograr con eficiencia los objetivos planteados en el plan de implementación.

Conclusión Final

La implementación de este proyecto no solo representa para Naranja un crecimiento económico importante a largo plazo, sino también un incremento del nivel de servicio otorgado al cliente y por lo tanto un incremento en el valor de la empresa percibido por ellos.

Luego de un profundo análisis del contexto y los diagnósticos obtenidos del mismo se llegó a la conclusión de que la incorporación de un servicio de inversión ampliaría el ecosistema de productos de Naranja, ofreciendo un producto innovador que actualmente no posee. Si bien otras organizaciones tienen opciones similares, Naranja tiene la ventaja competitiva del valor de su marca, la experiencia en el sector de servicios financieros y de tener una cartera de productos más amplia y de gran nivel de interconexión entre sí. Esto permitiría que el cliente de un producto en particular se vea atraído a otros productos o servicios ofrecidos por la empresa, incrementando el volumen de clientes, de dinero y de utilidades para la empresa.

Recomendaciones Profesionales

Si bien la tendencia en cuanto a inclusión y educación financiera va en incremento, no se debe dejar de analizar estas variables. Sería importante para el éxito del plan poder concretar

algún plan de publicidad o concientización sobre las finanzas para clientes y no clientes de Naranja, ya que esto sería realmente beneficioso para todo el mercado en sí. Podría crearse un área sin fines de lucro para llevar a cabo acciones que aporten al crecimiento general de la inclusión y educación financiera. Dentro de estas acciones se pueden implementar programas educativos, publicidad de concientización sobre ahorro e inversión, etc.

Otro aspecto importante para tener en cuenta es la evolución tecnológica en general. Si bien Naranja es una de las empresas más innovadoras del sector, el avance tecnológico global ha alcanzado niveles muy importantes. Es difícil estar al tanto de todas estas innovaciones, pero se debe buscar la forma de analizar constantemente este aspecto para no quedar atrás tecnológicamente. Un ejemplo de estos avances es el de las finanzas descentralizadas, que hoy en día no se encuentran reguladas y serán muy difíciles de regular en un futuro próximo. Sin embargo, muchas personas se encuentran interesadas en las DeFi, por lo que generar desarrollos y/o avances en este ambiente no sería una mala opción para la empresa.

Bibliografía

- Banco Central de la República Argentina. (05 de Marzo de 2021). *bcra.gov.ar*. Obtenido de [bcra.gov.ar: http://www.bcra.gov.ar/Noticias/Tasa-politica-monetaria-050320.asp](http://www.bcra.gov.ar/Noticias/Tasa-politica-monetaria-050320.asp)
- Banco Nacion. (Julio de 2019). Protocolo de Finanzas Sostenibles en la Industria Bancaria Argentina. Argentina.
- Binance. (s.f.). <https://academy.binance.com/>. Obtenido de Academy Binance.
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (24 de Febrero de 2021). <https://cace.org.ar/>. Obtenido de <https://cace.org.ar/>: <https://cace.org.ar/noticias-el-comercio-electronico-crecio-un-124-y-supero-los-novecientos-mil-millones-de-pesos-en-ventas>
- Cámara Argentina de Fintech. (10 de Febrero de 2021). *camarafintech.com.ar*. Obtenido de camarafintech.com.ar: <https://camarafintech.com.ar/que-son-las-billeteras-virtuales-y-por-que-son-favoritas-de-los-argentinos-la-usan-mas-de-la-mitad/>
- Cámara Argentina de Fintech. (2021 de Abril de 2021). <https://camarafintech.com.ar/>. Obtenido de <https://camarafintech.com.ar/>: <https://camarafintech.com.ar/billeteras-virtuales-los-numeros-del-boom-de-los-pagos-digitales-consolidados-por-la-pandemia/>
- FMI, D. d. (25 de Marzo de 2021). COMUNICADO DE PRENSA NO. 21/86. *Declaración del equipo del FMI sobre Argentina*. Washington DC, EEUU.
- Gabin, L. (08 de Septiembre de 2020). Radiografía de la crisis: por cada persona que invierte en la Bolsa, hay 12 que compran dólares. *iProfesional*.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral, 11a. edición*.
- i. (s.f.).
- Infobae. (20 de Abril de 2021). *infobae.com*. Obtenido de [infobae.com: https://www.infobae.com/economia/2021/04/20/fiebre-bitcoin-los-argentinos-ya-abrieron-2-millones-de-cuentas-para-operar-con-criptomonedas/](https://www.infobae.com/economia/2021/04/20/fiebre-bitcoin-los-argentinos-ya-abrieron-2-millones-de-cuentas-para-operar-con-criptomonedas/)
- Infobae. (18 de Marzo de 2021). Según una encuesta, el 69% de los argentinos desaprueba la gestión de Alberto Fernández: es el peor nivel de aceptación desde que asumió. *Según una encuesta, el 69% de los argentinos desaprueba la gestión de Alberto Fernández: es el peor nivel de aceptación desde que asumió*.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2020). *Informes técnicos. Vol. 4, n° 201*. Buenos Aires.

- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2021). *Informes técnicos. Vol. 5, n° 51*. Buenos Aires.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2021). *Informes técnicos. Vol. 5, n° 67*. Buenos Aires.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). (2021). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH) Cuarto trimestre de 2020*. Buenos Aires.
- Mercado Libre. (Octubre de 2020). <https://www.mercadolibre.com.ar/>. Obtenido de Mercado Libre: <https://www.mercadolibre.com.ar/institucional/comunicamos/noticias/2-millones-de-personas-generan-rendimientos-con-mercado-pago/>
- Naranja. (2019). *Reporte de Sustentabilidad*.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*.
- Tarjeta Naranja SA. (2020). *Estados Financieros*.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland III, A. J. (2012). *Administración estratégica. 18a. edición*.

Anexo

Nro. 1: Formación CoE para desarrollo del proyecto

Puesto	Descripción	Salario mensual
Gerente de Unidad de Negocios	Define, desarrolla y dirige las estrategias tecnológicas y comerciales de la unidad con el fin de alcanzar las metas y objetivos; garantiza la administración global del negocio y responde por los resultados de la Unidad de Negocios; dirige el trabajo para mejorar la productividad y la rentabilidad, busca permanentemente la competitividad para incorporar nuevos mercados; coordina, funcional o jerárquicamente, las actividades de finanzas, administración, recursos humanos, comercialización, producción y logística.	\$ 484.115,00
Analista de organización y métodos	Participa en la ejecución de proyectos diseñados para simplificar y optimizar sistemas, métodos y procesos administrativos y operativos, y de instalaciones físicas (layout); analiza políticas, estándares y procedimientos para implementación de los nuevos procesos o sistemas administrativos y operativos o mejora de los actuales. Posee conocimiento técnico de todas las fases de la actividad.	\$ 86.089,00
Asistente de producto	Brinda asistencia a uno o más Gerentes y Jefes de Producto/Marca en la gestión y desarrollo de los productos, colabora en la realización de los planes de comercialización y en la instrumentación de programas promocionales y publicitarios.	\$ 74.719,00
Analista de servicio al cliente	Presta, en forma directa, servicios de atención al cliente, brindando apoyo y proporcionando soluciones a los problemas planteados por el cliente. Posee conocimientos técnicos para solucionar la mayor parte de los problemas del área, trabaja bajo supervisión general y requiere orientación con respecto de tareas complejas.	\$ 76.024,00
Analista financiero	Efectúa las operaciones financieras de la compañía, relacionadas con los ingresos, la financiación, las inversiones, el crédito y otros programas de control. Evalúa los resultados para garantizar el procesamiento constante de las actividades y contribuir al normal curso de las operaciones. Posee conocimientos técnicos, requiere orientación con respecto a tareas complejas.	\$ 87.028,00
Analista de marketing	Realiza estudios y análisis del mix de mercado referido a precio, producto, promoción y distribución, el seguimiento de la evolución de los competidores, las necesidades de los consumidores y la situación del mercado por tipo de producto. Posee conocimientos técnicos de las actividades del área.	\$ 82.139,00
Analista de sistemas	Realiza estudios, análisis y desarrollo de sistemas, su implementación, modificación e instalación. Prepara especificaciones para programadores y efectúa el mantenimiento de los sistemas implementados. Posee conocimientos técnicos de las actividades del área, encargándose de sistemas de mediana complejidad.	\$ 96.335,00
Joven profesional	Lleva a cabo tareas específicas y variadas, las cuales son previamente designadas de acuerdo con el área en la que se ha incorporado y/o rotado, siendo supervisado en todo el desarrollo de las tareas.	\$ 150.141,00
TOTAL		\$ 1.136.590,00

Como se ve en el cuadro, la descripción del puesto no es específicamente la que se va a desarrollar para este proyecto, pero son tareas similares y los salarios son acordes a su responsabilidad. El costo total salarial de este equipo de trabajo es de \$1.136.590,00.

Nro. 2: Gastos de publicidad

NOTA 14 – GASTOS DE PUBLICIDAD

	31.12.2020	31.12.2019
	En miles de pesos	
Publicidad nacional	(537.612)	(772.870)
Publicidad en comercios	(14.849)	(6.849)
Publicidad regional	(55.386)	(88.808)
Total	(607.847)	(868.527)

Gasto total de publicidad en el año 2020 = \$ 607.847.000

Gasto total en publicidad para el proyecto = Gasto total de publicidad en el año 2020 x 20% = \$ 121.569.400

Nro. 3: Tarifas de diseño gráfico y producción audiovisual

Se toma para el cálculo el valor del salario mensual para estas profesiones según convenio colectivo de trabajo del Sindicato Único de Publicidad (<https://www.sup.org.ar/index.php/salarios/salarios-y-acuerdo-agencias-de-publicidad>). La actividad a desarrollar en el plan de acción numero 2 implica un total de 90 días, por lo cual para el cálculo del recurso económico necesario se realizó lo siguiente:

Salario mensual Diseñador Gráfico = \$ 80.027,53

Salario mensual Coordinador Audiovisual = \$ 69.281,77

$$\frac{(\text{Salario mensual Diseñador Gráfico} + \text{Salario mensual Coordinador Audiovisual}) \times 90 \text{ días}}{30 \text{ días}} = \text{Gasto total}$$

Gasto total para actividad nro. 10 del plan de acción nro. 2 = \$ 447.927,90

Nro. 4: Costo de actividades tercerizadas en el plan de acción nro. 3

$$\frac{\text{Salario} \times \text{Días actividad}}{30 \text{ días}} = \text{Costo actividad}$$

Nro. 5: Datos relevantes de Estados Financieros Tarjeta Naranja año 2020

Tarjeta Naranja S.A.

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

Estado de Resultados

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

Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos

		31.12.2020	31.12.2019
	Notas	En miles de pesos	
Ingresos por servicios	6	20.708.647	22.965.780
Egresos directos por servicios	7	(3.407.363)	(2.693.258)
Ingresos netos por servicios		17.301.284	20.272.522
Ingresos por financiación	8	22.480.639	27.913.861
Egresos por financiación	9	(5.080.763)	(13.168.088)
Ingresos netos por financiación		17.399.876	14.745.773
Resultado neto por inversiones transitorias	10	2.434.056	3.615.002
Total de ingresos operativos		37.135.216	38.633.297
Cargos por incobrabilidad	11	(4.442.969)	(6.655.399)
Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad		32.692.247	31.977.898
Gastos de personal	12	(7.686.171)	(7.482.947)
Impuestos y tasas	13	(5.260.013)	(5.556.059)
Gastos de publicidad	14	(607.847)	(868.527)
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	15	(1.809.235)	(1.542.666)
Otros egresos operativos	16	(6.877.452)	(7.350.375)
Total egresos operativos		(22.240.718)	(22.800.574)
Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades		10.451.529	9.177.324
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	17	(26.393)	(12.568)
Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda		(5.151.386)	(6.681.946)
Resultado antes del impuesto a las ganancias		5.273.750	2.482.810
Impuesto a las ganancias	18	(1.957.768)	(625.334)
Resultado neto del ejercicio		3.315.982	1.857.476
Resultado por acción			
Utilidad básica y diluida por acción		1.174,21	657,75

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

Tarjeta Naranja S.A.

Reseña Informativa (Cont.)

Al 31 de diciembre de 2020

Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos

ESTRUCTURA DEL FLUJO DE EFECTIVO COMPARATIVA

	31.12.20	31.12.19	31.12.18	31.12.17
Fondos generados / (aplicados) por las actividades operativas	(1.481.615)	27.074.172	2.857.229	8.963.973
Fondos generados / (aplicados) a las actividades de inversión	644.200	(3.225.275)	(1.602.282)	(1.583.241)
Fondos generados por las actividades de financiación	(3.868.566)	(20.077.696)	5.317.489	(8.248.429)
Total de fondos netos (aplicados) / generados durante el ejercicio	(4.705.981)	3.771.201	6.572.436	(867.697)
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO AL INICIO DEL EJERCICIO	9.897.559	10.585.934	6.637.770	7.066.001
Aumento de efectivo y equivalente de efectivo por fusión	-	-	-	1.002.850
Resultado por exposición al cambio en el poder adquisitivo de la moneda del efectivo y equivalentes de efectivo	(2.814.363)	(4.421.970)	(2.615.447)	(569.559)
Aumento generado por diferencia de cambio atribuible al efectivo y equivalentes	318.357	(37.606)	(8.825)	6.178
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES DE EFFECTIVO AL CIERRE DEL EJERCICIO	2.695.572	9.897.559	10.585.934	6.637.773

ÍNDICES

	31.12.20	31.12.19	31.12.18	31.12.17
Liquidez	1,238	1,266	1,405	1,728
Endeudamiento	3,197	3,065	4,492	3,393
Solvencia	0,313	0,326	0,223	0,295
Inmovilización del capital	0,096	0,115	0,088	0,081
ROE del período	(1) 14,66%	9,08%	(11,51) %	14,53%
ROA del período	(2) 3,55%	1,91%	(2,36) %	3,09%

(1) Rdo del periodo/ (Patrimonio 12/20+ Patrimonio 12/20) /2

(2) Rdo del periodo/ (Activo 12/20+ Activo 12/20)/2

Nro. 6: Flujo de fondos proyectado

A continuación se puede ver el flujo de fondos proyectado desarrollado en Excel, con las premisas y supuestos que se tuvieron en cuenta para el cálculo de las variables más importantes.

CASH FLOW PROYECTADO - Tarjeta Naranja S.A.				
	2021	2022	2023	2024
INGRESOS				
Total de ingresos operativos	67.659.416	\$ 95.535.096	\$ 128.112.563	\$ 165.265.207
Plan de acción 1	\$ -	\$ -	\$ 25.622.513	\$ 33.053.041
distribución de ingresos con las empresas asociadas (15% en total)			-\$ 3.843.377	-\$ 4.957.956
TOTAL DE INGRESOS	\$ 67.659.416	\$ 95.535.096	\$ 149.891.699	\$ 193.360.292
EGRESOS				
Costo de ventas	\$ 12.587.891	\$ 17.774.102	27.887.033	35.974.272
Gastos de personal	\$ 11.398.592	\$ 16.094.811	25.252.276	32.575.436
Impuestos y tasas	\$ 7.800.599	\$ 11.014.446	17.281.336	22.292.923
Gastos de publicidad	\$ 901.437	\$ 1.272.829	1.997.031	2.576.170
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	\$ 2.683.096	\$ 3.788.531	5.944.091	7.667.878
Otros egresos operativos	\$ 10.199.261	\$ 14.401.357	22.595.297	29.147.933
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	\$ 39.141	\$ 55.267	86.712	111.858
Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda	\$ 7.639.505	\$ 10.786.982	16.924.451	21.832.541
Cargos por incobrabilidad	\$ 6.588.923	\$ 9.303.559	14.597.005	18.830.137
Plan de acción 1	\$ 1.200.562	\$ 1.780.393	\$ 2.513.859	\$ 3.371.031
Plan de acción 2	\$ -	\$ 255.504	\$ -	\$ -
Plan de acción 3	\$ -	\$ 777	\$ -	\$ -
TOTAL DE EGRESOS	\$ 61.039.007	\$ 86.528.558	\$ 135.079.091	\$ 174.380.180
UTILIDAD BRUTA	\$ 6.620.409	\$ 9.006.537	\$ 14.812.608	\$ 18.980.112
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$ 2.317.143	\$ 3.152.288	\$ 5.184.413	\$ 6.643.039
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$ 4.303.266	\$ 5.854.249	\$ 9.628.195	\$ 12.337.073

Premisas generales:

1. El aumento de ingresos en un 20% por año será a partir de 2023.
2. Al aumentar los ingresos el costo de ventas aumentará proporcionalmente al incremento de los ingresos.
3. Al aumentar los ingresos los gastos aumentarán proporcionalmente al incremento del ingreso.
4. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo a las estimaciones realizadas por el REM (ver tabla 1)
5. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
6. Se toma como referencia los estados financieros del año 2020
7. Todos los datos se expresan en miles de pesos
8. La inflación estimada para 2024 no se encontraba disponible en REM, por lo que se realizó una estimación basada en los promedios de variación del índice desde el año 2021.
9. Para el cálculo del ROE, se actualizó el patrimonio de la empresa por el índice de inflación correspondiente a cada año del proyecto.

Premisas de Planes de Acción

1. Solo el plan de acción 1 tiene una variable cuantitativa que influye directamente sobre el cashflow, como lo son los ingresos de la empresa.
2. En el plan de acción 1 se toma un incremento en el gasto del personal del 20% anual debido al objetivo de incrementar las ventas en un 20%.
3. Plan de acción 1: el 15% de los ingresos generados por el nuevo proyecto serán distribuidos a las empresas asociadas.
4. Se incluyen los salarios completos en el plan de acción 1 por ser el plan principal, sin embargo los salarios tienen inferencia sobre los tres planes de acción desarrollados.

Objetivo general: Lograr una rentabilidad sobre el patrimonio de 16% para 2024

Plan de Acción 1: Aumentar los ingresos anuales en un 20% por año a partir de 2023.

Plan de Acción 2: Desarrollo de plan de comunicaciones integradas de marketing para comienzos 2023.

Plan de Acción 3: Readaptar app Naranja X generando una mejora del 20% en cantidad de puntos NPS para febrero 2023.

Datos EEFF 2020	
Ingresos 2020	\$ 45.623.342,00
Costo de ventas 2020	\$ 8.488.126,00
Gastos de personal	\$ 7.686.171,00
Impuestos y tasas	\$ 5.260.013,00
Gastos de publicidad	\$ 607.847,00
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	\$ 1.809.235,00
Otros egresos operativos	\$ 6.877.452,00
Cargos por incobrabilidad	\$ 4.442.969,00
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	\$ 26.393,00
Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda	\$ 5.151.386,00

Tabla 1: Inflación (REM)	2021		2022		2023		2024	
		48,3%	1,48	41%	1,41	34%	1,34	29%

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa de referencia LELIQ	38%

