

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Administración

Naranja X

Planificación estratégica

Autor: Antonella Casamassa

DNI: 41482858

Legajo: ADM04785

Tutor: Sofia Rinero

Índice

Índice	1
Ilustraciones.....	3
Resumen	4
Abstract.....	5
Introducción.....	6
Análisis de situación.....	8
Macroentorno.....	8
P.E.S.T.E.L.....	8
Microentorno.....	12
Cinco Fuerzas de Porter	12
Análisis interno	15
Aplicación de la cadena de valor.....	15
Marco Teórico	19
Planificación Estratégica.....	19
Conclusiones diagnósticas.....	21
Plan de implementación.....	23
Planes de acción.....	27
Plan de acción Nro.1	27

	2
Plan de acción Nro. 2	28
Plan de acción Nro.3	29
Diagrama de Gantt Nro. 1	28
Diagrama de Gantt Nro. 2	28
Diagrama de Gantt Nro. 3	29
Presupuesto	30
Evaluación Financiera.....	30
Conclusión de la evaluación financiera.....	31
Conclusiones y recomendaciones	32
Bibliografía.....	33
Anexos	37
Nro.1: Sueldos Gerencia y Responsables del área.....	37
Nro.2: Sueldos de equipo de IT	39
Nro.3: Gastos de Compliance	40
Nro. 4: Gastos de publicidad.....	41
Nro. 5: Flujo de fondos proyectado	41

Ilustraciones

Ilustración 1: IPC octubre 2021 - INDEC	9
Ilustración 2.Fuente: Cámara Fintech.....	13
Ilustración 3. Fuente: Sainz de Vicuña Ancín, 2017	21
Tabla 1:Plan de acción Nro.1. Fuente: Elaboración propia	27
Tabla 2:Plan de acción Nro.2. Fuente: Elaboración propia	28
Tabla 3: Plan de acción Nro.3. Fuente: Elaboración propia	29
Tabla 4: Diagrama de Gantt Nro.1. Fuente: Elaboración propia.....	28
Tabla 5: Diagrama de Gantt Nro.2. Fuente: Elaboración propia.....	28
Tabla 6: Diagrama de Gantt Nro.6. Fuente: Elaboración propia.....	29
Tabla 7:Flujo de fondos proyectado. Fuente: Elaboración propia.....	30
Tabla 8:Flujo de fondos proyectado. Fuente: Elaboración propia.....	30
Tabla 9:Flujo de fondos proyectado. Fuente: Elaboración propia.....	31
Tabla 10:Flujo de fondos proyectado. Fuente: Elaboración propia.....	31

Resumen

En el siguiente reporte de caso se desarrollará una planificación estratégica para Naranja X con el objetivo de incrementar la rentabilidad de la empresa para fines del año 2025. Para lograrlo, se implementará una estrategia de crecimiento a través de la creación de una nueva unidad de negocios mediante la cual se brindará un servicio de inversiones en el mercado de capitales.

El marco teórico sobre el cual se llevará a cabo el proyecto es la planificación estratégica establecida por Hill, Jones y Schilling en el libro “Administración Estratégica”. Luego de analizar la situación externa e interna en el que se encuentra la empresa, se detectó una oportunidad de negocio al identificar una necesidad existente en el mercado.

Por último, se realizó una evaluación financiera para determinar la viabilidad del proyecto. Luego de analizar los principales indicadores financieros, se llegó a la conclusión de que este proyecto es viable para la empresa y permitirá lograr los objetivos planteados con un gran potencial de crecimiento a largo plazo.

Palabras claves: Estrategia - Crecimiento – Fintech - Inversiones – Tecnología

Abstract

In the following case report, a strategic planning will be developed for Naranja X with the aim of increasing the profitability of the company by the end of 2025. To achieve this, a growth strategy will be implemented through the creation of a new business unit through which an investment service will be provided in the financial market.

The theoretical framework on which the project will be carried out is the strategic planning established by Hill, Jones and Schilling in the book "Strategic Management". After analyzing the external and internal situation of the company, a business opportunity was detected by identifying an existing need in the market.

Finally, a financial evaluation was carried out to determine the viability of the project. After analyzing the main financial indicators, it was concluded that this project is viable for the company and will allow it to achieve the objectives set with a great potential for long-term growth.

Keywords: Strategy - Growth - Fintech - Investments – Technology

Introducción

En el marco del Trabajo Final de Grado de la Licenciatura en Administración de la Universidad Siglo 21, se presenta el siguiente reporte de caso donde se analizará a la empresa Naranja X con el objetivo de implementar una planificación estratégica de crecimiento a través de la creación de una unidad de negocios para ofrecer un nuevo producto o servicio a sus clientes actuales.

Naranja X es la nueva identidad que adoptó la empresa “Tarjeta Naranja” con el objetivo de seguir desarrollando nuevas soluciones para sus clientes y ofrecer una experiencia integral ágil, más eficiente y personalizada, anticipándose a sus necesidades.

La empresa nació hace más de 35 años en la Ciudad de Córdoba como un emprendimiento que se convirtió en una tienda de deportes: Salto 96. Fue fundada por dos amigos y profesores de educación física, Gerardo Asrin y David Ruda, desde ese entonces ya se podía notar su visión exponencial y su capacidad disruptiva.

Comenzaron a abrir cuentas corrientes a sus clientes y a darles tarjetas de identificación de color naranja que luego pudieron utilizar en comercios cercanos a los que les interesó la estrategia adoptada por la empresa. A partir de que sus dueños se dieron cuenta de que el negocio iba por el lado de la financiación, nace “Tarjeta Naranja” en 1985, una tarjeta de crédito que comienza a ser aceptada en comercios locales como medio de pago.

De la mano de su nuevo accionista, Banco Galicia, en el año 1995 Tarjeta Naranja comienza a expandirse en todo el país ofreciendo más beneficios y planes a sus clientes. Solo faltaba que sus clientes pudieran utilizar su tarjeta de crédito en todo el mundo. Esto es posible a partir de que la empresa concretó importantes alianzas con Visa, MasterCard y American Express, entre los años 1998 al 2005.

Para lograr un mayor reconocimiento de la marca, aumentar su popularidad e implementar un sistema de comunicación con los clientes, la empresa integró el área de Marketing en el año 2002. Desde sus comienzos, esta área fue esencial para el crecimiento de la empresa.

Una de las características que siempre identificó a la empresa fue la transformación constante, por lo que en el año 2017 pasa a llamarse Naranja, apuntando difundir nuevos productos y servicios y unificarlos en un solo canal. A través de la

transformación digital, en 2019 Naranja se transforma en una plataforma masiva de acceso a bienes y servicios.

La empresa se diferencia por investigar, escuchar y aprender sobre las motivaciones de sus clientes por lo que, para potenciar el uso del dinero digital y la inclusión financiera de la sociedad, surge la Fintech Naranja X, que crea soluciones simples y disruptivas para las necesidades cotidianas.

Naranja X ofrece distintos servicios: cuenta remunerada en pesos, transferencias, pago de servicios, soluciones de cobro, tarjetas de crédito, tarjeta prepaga, préstamos, seguros, e-commerce, viajes, promociones y recargas. (Naranja X, 2021)

La empresa se caracteriza principalmente por su capacidad de innovación y de adaptación a las nuevas tendencias del mercado. La sociedad busca alternativas de inversión para que sus ahorros no pierdan poder adquisitivo. Es por ello que la propuesta de valor está orientada a implementar una planificación estratégica de crecimiento que permita integrar nuevos productos al ecosistema de Naranja X, que sean una solución a este problema.

Podemos identificar antecedentes de éxito en algunas empresas de la industria, como por ejemplo Mercado Libre, que a través de su billetera virtual Mercado Pago permite a sus clientes obtener un rendimiento diario del dinero que tienen en su cuenta a través de un Fondo Común de Inversión. Al momento otorga un rendimiento del 30,4% anual, sin garantizar rendimientos futuros. Los usuarios pueden elegir que todo el dinero que ingrese a la cuenta se invierta automáticamente o realizarlo manualmente. (Mercado Pago, 2021)

Análisis de situación

Macroentorno

P.E.S.T.E.L

Comenzando con el análisis de la situación actual, se utilizará la herramienta PESTEL para identificar las variables del macroentorno que impacten a la industria en la que se encuentra la empresa.

Político:

Actualmente Argentina se encuentra en una compleja situación a nivel político debido principalmente a las consecuencias de la pandemia de Covid-19 y a las problemáticas por las que atraviesa la sociedad desde hace décadas, que siguen sin tener una solución. Los argentinos asistirán a las urnas para celebrar elecciones legislativas, marcadas por la apatía, preocupación por la situación económica, inflación, desempleo, pobreza, inseguridad y corrupción.

El presidente Alberto Fernández, electo en diciembre 2019, pertenece al partido político Frente de Todos (FDT) encabezado por la vicepresidenta Cristina Fernández de Kirchner. Según la Encuesta de Satisfacción Política y Opinión Pública realizada por la Universidad de San Andrés en el mes de noviembre de 2021, el 72% de los argentinos desaprueba el actual gobierno. (Cronista, 2021)

Según el Analista Político Sergio Berensztein, si la mayoría de los sondeos y vaticinios de importantes funcionarios del oficialismo no fallan, el domingo el FDT sufrirá otra dura derrota electoral. A partir de la noche del domingo el FDT intentará resolver la dura cuestión de la gobernabilidad. (Sergio Berensztein, 2021)

Otro aspecto importante a destacar es la deuda remunerada que tiene el Banco Central entre letras de liquidez (Leliq) y pases pasivos que se duplicó en la gestión de Miguel Pesce y representa el 134% de la base monetaria. (Ámbito, 2021)

Económico:

La situación económica en Argentina hace varios años que es compleja e inestable. El país se encontraba en un proceso de recesión cuando irrumpió la pandemia, la baja estimada del PBI en 2020 fue del 11,8%. (Santander Trade , 2021)

La inflación en el 2020 fue alta a pesar del congelamiento de tarifas de servicios públicos, de los precios regulados para algunos servicios y la existencia de programas como Precios Máximos y Precios Cuidados. Según el INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) la inflación de octubre 2021 fue del 3,5%, superando las expectativas. La variación interanual fue del 52,1% y la variación % acumulada hasta ese mes fue del 41,8%. (Indec, 2021)

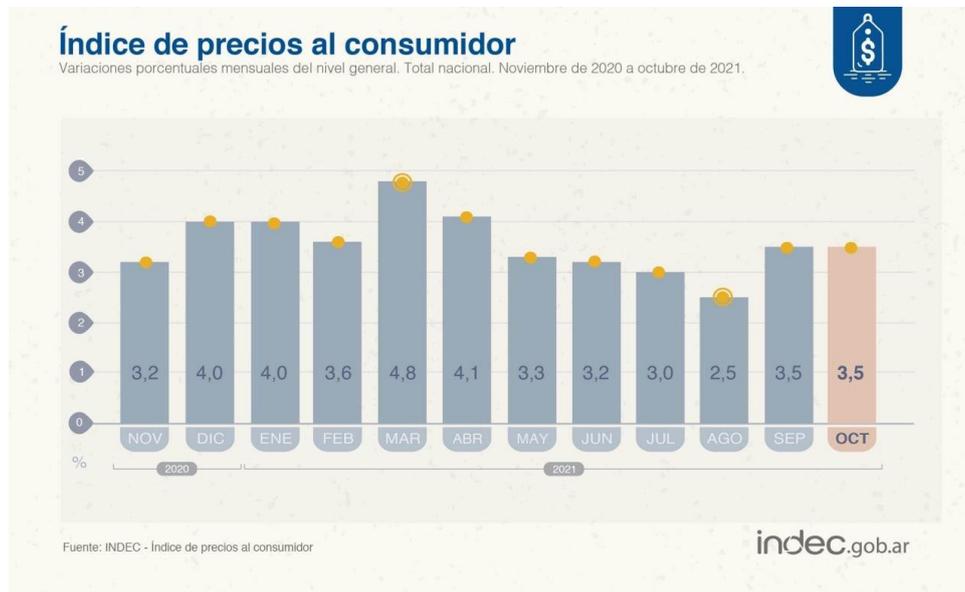


Ilustración 1: IPC octubre 2021 - INDEC

Debido a las especulaciones previas a las elecciones legislativas, el dólar blue superó el récord de \$200 y llegó a \$207. El índice S&P Merval de Bolsas y Mercados Argentinos (BYMA) perdió un 1% y el Riesgo País argentino anotó quinta suba semanal. (Ámbito, 2021)

Social:

A más de un año de haber comenzado la pandemia de COVID-19, podemos observar que se produjeron muchos cambios de conducta en la sociedad. Esos cambios fueron acelerados por la necesidad de dejar de realizar algunas actividades de forma presencial para evitar el contagio del virus.

Entre los cambios en la conducta de la sociedad argentina, podemos nombrar la explosión del e-commerce que creció 124% en el año 2020 y en el primer semestre del 2021 hubo un aumento del 47% en comparación con el mismo período de 2020. (Camara Argentina de Comercio Electrónico, 2021)

De la mano del aumento del e-commerce, se viene observando un incremento en la utilización de dinero digital y billeteras virtuales. Estas últimas permiten realizar varias operaciones, como pagar servicios, recargar el teléfono o la tarjeta de colectivo, realizar transferencias y pagar en comercios con QR, simplificando la vida de las personas, ahorrando mucho tiempo y sin la necesidad de estar bancarizados. Además, este sector está generando muchos puestos de trabajo. (El Cronista, 2021)

Según la Cámara Argentina de Fintech existen al menos 14 millones de CVU y alrededor de 8 millones de usuarios. Se estima que cada persona tiene, al menos dos billeteras digitales. En este contexto, las Fintech se convirtieron en el principal motor de la inclusión financiera, facilitando el acceso a aquellos individuos que no participaban del sistema financiero tradicional.

Tecnológico:

Entre los más importantes avances tecnológicos desarrollados en los últimos años, podemos destacar algunos que han tenido una fuerte influencia en los sectores económicos y financieros de la mayoría de los países del mundo. El concepto de finanzas descentralizadas (DeFi) ha tomado gran relevancia en los últimos años, el desarrollo de tecnologías con base en la blockchain, permite a los individuos cierto nivel de autonomía y libertad financiera, motivo por el cual este concepto es cada vez más aceptado por las personas.

También es necesario destacar el acelerado crecimiento tecnológico por parte de los sistemas financieros tradicionales, que debieron adaptar rápidamente sus estructuras para continuar con la atención al cliente sin necesidad de su presencia física, todo esto debido a la pandemia de Covid-19 que comenzó a principios de 2020. Se tuvieron que redefinir gran cantidad de procesos, en los cuales mucho tuvieron que ver la automatización y el desarrollo de software amigable para los usuarios. Esto marco el éxito de muchas empresas para atravesar la crisis generada por la pandemia.

En Argentina, la cantidad de Fintech ya triplica a los bancos tradicionales, los servicios financieros 4.0 se expanden a mayor velocidad y con más innovación. Existen 238 Fintech, es decir, casi triplican las 79 entidades (entre bancos y financieras) con licencia del Banco Central. Las instituciones 4.0 poseen 8 millones de cuentas, contra las 71 millones de cajas de ahorro del sistema tradicional. Por lo que, las financieras digitales tienen mucho espacio para crecer.

Dentro de los clientes de Mercado Pago, más de 2,5 millones de personas ya están haciendo rendir su saldo digital en su fondo común, manteniendo su libre disponibilidad en todo momento. (iProUP, 2021)

Según una investigación de la firma Atlántico, Argentina es el país latinoamericano con mayor volumen de transacciones en activos digitales, y a nivel mundial ocupó el cuarto lugar detrás de Estados Unidos. (Ámbito, 2021)

Ecológico:

La sustentabilidad tiene un lugar importante en la agenda pública nacional. Tanto empresas, como entidades financieras, gobiernos y organismos están desarrollando alguna acción con criterios sustentables.

Líderes mundiales fijaron los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible para alcanzar en 2030. Esta agenda requiere de financiamiento, por lo que surge la necesidad de las finanzas sostenibles. Las entidades financieras no buscan únicamente un alto rendimiento en las inversiones, sino que además se interesan en conocer el impacto positivo que van a generar en el ecosistema.

Por otro lado, el Ministerio de Economía, el BCRA, la Comisión Nacional de Valores (CNV) y la Superintendencia de Seguros de la Nación (SSN) firmaron el día Martes 7 de septiembre del 2021 una declaración conjunta que apunta a "impulsar el desarrollo de las finanzas sostenibles" en el país.

La "Mesa Técnica de Finanzas Sostenibles" (MTFS) indicó que este acuerdo busca generar las condiciones para que el sector financiero pueda atraer inversiones públicas y privadas que contribuyan a alcanzar objetivos económicos, ambientales y sociales, además de dar respuesta al cambio climático a través del financiamiento de "estrategias de mitigación y adaptación". (BCRA, 2021)

Legal:

EL BCRA (Banco Central de la República Argentina) y la CNV (Comisión Nacional de Valores) son los principales entes que regulan al mercado financiero argentino. Podemos ver un acercamiento del BCRA en cuanto al desarrollo de las Fintech.

El BCRA recientemente publicó una resolución que favorece la interoperabilidad entre las cuentas que poseen CBU y las cuentas de billeteras virtuales que tienen CVU. A partir del 1 de diciembre de 2021, las cuentas de pago (PSPOCP),

que brindan el servicio conocido como "billetera digital" deberán permitir que los titulares de las billeteras puedan asociar sus cuentas bancarias a partir de su CBU y a realizar pagos con transferencia a través de las mismas. Además, para cursar pagos las cuentas en las billeteras virtuales ya no tendrán que tener asociada una tarjeta de débito. (BCRA, 2021)

Por otro lado, el BCRA estableció que, a partir de agosto, las aplicaciones que ofrezcan servicios de billeteras virtuales deberán verificar la identidad de las personas que requieren la apertura de una cuenta de pago, solo permitir asociar a las billeteras aquellos medios de pago o cuentas que pertenezcan al titular de la misma y deberán implementar mecanismos de identificación y autenticación del usuario "fuertes" para acceder a la billetera. (BCRA, 2021)

Microentorno

Cinco Fuerzas de Porter

Mediante el modelo de las fuerzas competitivas desarrollado por Michael E. Porter, se analizará la industria Fintech con el objetivo de detectar amenazas y oportunidades.

Amenazas de nuevos competidores:

Si bien las barreras de entrada a la industria son elevadas en cuanto a capital a invertir, existen ciertos proyectos con gran potencial de crecimiento que captan la atención de importantes inversores que facilitan el desarrollo e ingreso a la industria de los mismos. Constantemente surgen nuevos startups que ofrecen innovadoras soluciones para los distintos usuarios o potenciales clientes de la industria, por lo que es sumamente importante el análisis y desarrollo constante de las nuevas tecnologías a implementar para no quedar fuera de la industria. Otro factor importante a tener en cuenta, es la dificultad para conseguir la confianza de los clientes ya que en esta industria se trata con las finanzas personales, algo muy delicado para la mayoría de los usuarios. Las regulaciones gubernamentales en la industria son considerables, ya que en Argentina existen complejas y numerosas normativas impartidas por el BCRA, entre otras instituciones gubernamentales.

Rivalidad entre empresas:

Según Estudio Fintech 2020 del Ecosistema Argentino, realizado por el Banco Interamericano de Desarrollo, componen la industria 268 empresas, marcando un crecimiento de 135 nuevas empresas en comparación al año 2018. Dentro de la industria Fintech hay distintos segmentos de actividad que se pueden identificar: financiamiento colectivo, insurtech, préstamos, pagos y transferencias, blockchain y criptoactivos, servicios B2B, seguridad informática, inversiones y proveedor tecnológico.

Composición del Ecosistema Fintech 2020

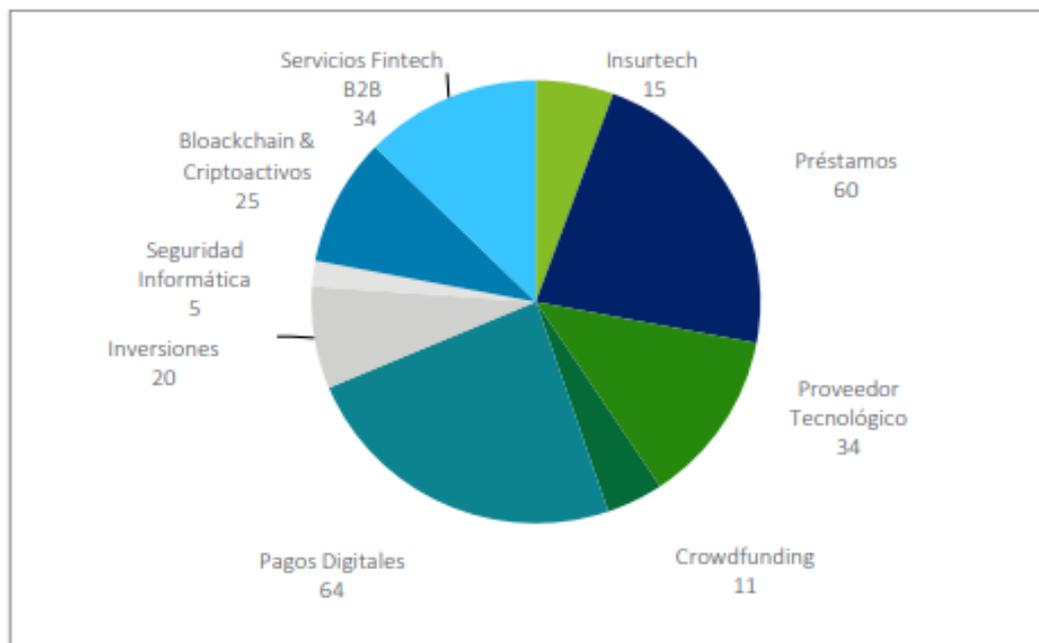


Ilustración 2. Fuente: Cámara Fintech

Se puede observar que hay un aumento en la demanda en la industria, por lo que las empresas que la componen intentarán captar una mayor participación de mercado, lo que genera una alta rivalidad entre ellas. Las empresas Fintech no consideran que sus competidores sean las bancas tradicionales, si no que consideran que sus reales competidores son las Big-Techs. (Marcelo Bastante, Banco Interamericano de Desarrollo , 2020)

Poder de negociación de los clientes:

En la industria Fintech se ofrecen principalmente servicios, como lo vimos anteriormente en el análisis de la rivalidad entre empresas existen varios sectores y en cada uno de ellos el poder de negociación de los clientes será diferente. Por ejemplo, en

el sector de pagos digitales la dificultad que los clientes tendrían a la hora de cambiar de empresa es mínima, ya que normalmente no tiene costos asociados a este proceso. También influye la cantidad de compañías que ofrezcan servicios similares, que en este caso son varias. En conclusión, podemos decir que el nivel de competitividad que existe en esta industria influye directamente en el poder de negociación de los clientes ya que si no están satisfechos con un servicio pueden cambiarse de compañía fácilmente, esto genera que las empresas del sector mantengan precios bajos y un servicio de la mayor calidad posible con el objetivo de mantener a los usuarios.

Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores es bajo en algunos casos y alto en otros. Por ejemplo, los estudios contables y jurídicos, agencias de publicidad, consultoras, empresas de limpieza, entre otras, tiene un bajo poder de negociación en la industria. Por otro lado, hay grandes proveedores de servicios como los procesadores de pago Visa y MasterCard, que son redes globales de tecnología que permiten que las tarjetas puedan utilizarse en otros países, o los proveedores de servicios en la nube como Amazon Web Services, que tiene un gran poder de negociación en la industria debido a que son pocos y difíciles de reemplazar por otros.

Amenazas de productos sustitutos:

Dentro de la industria, no hay una gran amenaza de productos sustitutos ya que es muy innovadora y está siempre por delante de las necesidades de los clientes, incorporando nuevas funcionalidades y servicios.

Análisis interno

Aplicación de la cadena de valor

Actividades de soporte

Infraestructura de la empresa:

El Directorio es el responsable de las decisiones y administración de la sociedad. Cumplen los principios del Código de ética y son los encargados de asegurar la implementación de las estrategias y de alinear los objetivos con la misión, visión y propósito de la empresa. El plan de Responsabilidad Social y Sustentabilidad es elaborado por el Directorio junto con la Gerencia de las áreas involucradas. El Directorio aprueba el plan y realiza el monitoreo del cumplimiento del control interno, del marco regulatorio y el perfil de riesgo. Dentro de la infraestructura de la empresa, se puede ver una fuerte cultura organizacional que identifica a todos los miembros de la empresa y es conocida por la sociedad. En el año 2020 la empresa fijó un nuevo Código de Ética que deben seguir todos los colaboradores de Naranja X, el mismo prevé normas para luchar contra el lavado de activos, financiamiento al terrorismo y prevenir la corrupción. (Naranja X, 2021)

Recursos humanos:

Naranja X busca ser la mejor Fintech del país para trabajar. Se caracteriza por ser una empresa en la que la mayoría de las personas quiere conseguir empleo. Se destaca por brindar formación y las herramientas necesarias para que sus empleados desarrollen todo su potencial. Además de que brinda muchos beneficios a sus empleados como, por ejemplo, licencias extendidas por nacimientos, días para festejar el cumpleaños de sus hijos, acompañamiento a terapias de niños con discapacidad. El éxito de la empresa, va de la mano con su gestión de los recursos humanos.

Durante la pandemia, la empresa se enfrentó al cierre de todas sus sucursales y al trabajo remoto. Se supo adaptar al contexto, acompañando a sus colaboradores en los gastos de conexión, pago de servicios y mejoras en el espacio de trabajo en el hogar. Realizaron eventos virtuales, todas las propuestas de premios e incentivos, individuales o grupales, pasaron a ser a domicilio. Además, capacitaron a los líderes para poder gestionar correctamente a los equipos en este contexto para promover la cercanía y fortalecer los vínculos de confianza.

Naranja X capitalizó los cambios generados por la pandemia en una oportunidad de llegar a más candidatos de forma virtual para atraer e incorporar al mejor talento del mercado. Diseñaron un proceso de Staffing para asegurarse que los puestos sean ocupados por perfiles que se adapten mejor a cada necesidad y para identificar aquellos que cuentan con las habilidades para asumir nuevos desafíos.

Desde el 2004 evalúan el clima laboral de la empresa bajo el modelo propuesto por Great Place to Work. En 2019 la empresa se posicionó en el 2° puesto de los mejores lugares para trabajar en Argentina y en 2020 obtuvo el 3° puesto entre Los Mejores Lugares para Trabajar para Mujeres. (Naranja X, 2021)

Tecnología:

Naranja X ofrece un ecosistema de soluciones y herramientas tecnológicas diseñadas para acompañar a los usuarios en sus necesidades financieras diarias. El desarrollo de la app donde la empresa integró todos sus servicios fue un gran avance en el aspecto tecnológico de la empresa, que se caracteriza por ser ágiles, sencillas y accesibles. Otro avance tecnológico que incorporó la empresa fue NPos, un lector de tarjetas de crédito y débito que permite a los comercios realizar cobros desde dispositivos con conexión por bluetooth. Además de añadir la tecnología contactless a la tarjeta, que permite realizar los pagos con solo acercar la tarjeta al dispositivo de cobro, de forma simple y segura. (Naranja X, 2021)

Compras:

La empresa forma un “equipo” con proveedores que comparten la misma forma de hacer las cosas, para potenciar de forma conjunta la sustentabilidad del negocio en toda la cadena de valor. Se realizan los procesos de contratación de proveedores según la política de presupuestación y controles de Auditoría Interna. Se establecen los principios en un Código de Conducta para que las gestiones sean realizadas de manera ética y transparente. Se realiza una evaluación de proveedores donde se analiza la calidad y servicio brindado, tiempo de trabajo, satisfacción del cliente. Se incorporaron las Normas ISO 14001. Se califica a los proveedores y con aquellos que obtengan una calificación menor a 8, se planifican reuniones para establecer aspectos a mejorar. Naranja X cuenta con 3617 proveedores de los cuales la gran mayoría son PyMES de todo el país. (Naranja X, 2021)

Actividades primarias

Logística interna:

Al ser una empresa de servicios financieros, la logística interna de Naranja X consiste principalmente en la obtención de recursos económicos para destinar a los distintos productos y servicios de su ecosistema.

Operaciones:

Las operaciones de Naranja X están compuestas por un amplio ecosistema de soluciones financieras para los usuarios. Consisten en la emisión de tarjetas de crédito Visa, MasterCard y American Express, acceso a una cuenta en pesos y una tarjeta prepaga Visa a través de la Billetera Virtual, Tienda Naranja, Seguros y Asistencias, Viajes, Préstamos y Productos Editoriales. Las operaciones diarias de la empresa giran en torno al soporte de estos servicios que brinda, atención al cliente a través de canales digitales o en las sucursales.

Logística externa:

Este aspecto de la cadena de valor en Naranja X se puede ver representado en el momento en el que el cliente utiliza o recibe alguno de los productos o servicios de la empresa, como por ejemplo en la utilización de la aplicación, a la hora de realizar un pago o de realizar una consulta o solicitud por cualquiera de los canales de atención virtuales o en las sucursales.

Comercialización y ventas:

Naranja X tiene dos tipos de clientes: los usuarios finales y los comercios amigos. Hubo un crecimiento exponencial de clientes, siendo en la actualidad más de 5 millones. La empresa considera que, gracias a opciones nuevas, menos rígidas, complejas o burocráticas, se incluyó a quienes no solían acceder a servicios financieros. La necesidad principal de los individuos es manejar sus finanzas personales y los comerciantes necesitan administrar sus finanzas comerciales, buscan relacionarse con sus clientes y agregar valor, desde el servicio y el asesoramiento. (Naranja X, 2021) Durante el primer trimestre de 2021, la compañía anunció, en promedio, más de 90 promociones mensuales a través de estrategias de comunicación 360°, contemplando todos los medios, en especial los online. Se llevaron a cabo 43.023.058 transacciones

entre compras en comercios y débitos automáticos, préstamos personales, adelantos en efectivo y extracciones en cajeros. (Naranja X, 2021)

Naranja X se propuso una serie de objetivos en el 2020 para lograr captar una mayor participación en el mercado. Uno de ellos fue incrementar la cartera de clientes 100% digitales con productos y consultas en plataforma. Como resultado la empresa logró captar más de 1,7 millones de usuarios activos por mes, 950.000 descargas de la app, 5000 clientes sin usuario digital usaron el botón de pago. (Naranja X, 2021)

Servicio Post-Venta:

Naranja X es una empresa que se caracteriza por brindar un buen servicio al cliente. Sus esfuerzos están dirigidos a analizar y corregir puntos débiles dentro del área de Customer Experience. Semestralmente se realizan estudios de experiencia de clientes que permiten identificar lo que más valoran y los “puntos de dolor” de la experiencia. Estas mediciones sirven para lograr un feedback constante y detectar oportunidades de mejoras para brindar una mejor experiencia al cliente.

Entre las razones por las que los clientes valoran Naranja, se puede destacar que nunca tuvieron ningún problema, que le permite realizar las compras que necesita, que el servicio que brinda es bueno, al igual que las cuotas/financiación y que son amables en la atención. En cuanto a los puntos de dolor, las causas de disconformidad son porque creen que el límite es bajo, el mantenimiento es caro, que no tienen buen sistema de financiación y que no solucionan sus problemas.

Utilizando la herramienta de medición de lealtad de los clientes, Net Promoter Score (NPS), en el primer semestre del 2020 se ubicó a Naranja entre las empresas de Argentina con mejor calificación de NPS del mercado financiero. Se obtuvo una calificación de 41 Puntos NPS en Comercios (+15 puntos comparado con 2019). En cuanto al indicador de Clientes hubo una disminución entre mayo y septiembre de hasta 6 puntos, por la adaptación al contexto de emergencia sanitaria, que se recuperó a partir de octubre. (Naranja X, 2021)

Marco Teórico

Planificación Estratégica

Según Chiavenato, la planeación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra. Es un proceso continuo que consiste en organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir los resultados obtenidos.

La planeación consta de tres niveles: estratégico, táctico y operacional. La planeación estratégica es la más amplia y abarca a toda la organización buscando alcanzar los objetivos a nivel organizacional. Su horizonte de tiempo es a largo plazo y su definición está en manos de la alta gerencia de la organización. La planeación estratégica se refiere a los objetivos de la organización que afectan su viabilidad y evolución, por lo que en el proceso de planificación se debe formular de forma integrada y articulada todos los planes tácticos y operativos. (Chiavenato, 2016)

Según indican Hill, Jones y Schilling en su libro, “Administración Estratégica”, una estrategia es el conjunto de acciones relacionadas que los administradores toman para mejorar el desempeño de su compañía. Cuando se genera un desempeño superior que el de la competencia, se goza de una ventaja competitiva. Es decir, una ventaja que una compañía tiene frente a sus rivales cuando su rentabilidad es superior a la rentabilidad promedio de las compañías de su industria. Lo ideal es que sea sostenida en el tiempo.

El proceso formal de la planeación estratégica incluye cinco pasos principales:

1. Elegir la misión de la compañía y sus metas principales.
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. Implementar las estrategias.

La meta principal de los administradores es maximizar el valor que tiene una compañía para sus accionistas. La estrategia corporativa se refiere a las opciones estratégicas que tienen los administradores:

1. Tienen que decidir en cuáles negocios e industrias debería competir la compañía.
2. Tienen que escoger qué 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 matriz de dirección del crecimiento o matriz de Ansoff, es una herramienta útil en los casos en los que se planteen objetivos de crecimiento para la empresa. La matriz de Ansoff atiende al binomio producto-mercado en función de su actualidad y de su novedad, para desembocar en una opción 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

Las tres primeras, corresponden a opciones de expansión. Primero se deben agotar todas las posibilidades de expansión antes de abordar una estrategia de diversificación. Se ha demostrado que se obtienen mejores resultados si se aprovechan de manera óptima las posibilidades ya existentes en la empresa.

La estrategia de desarrollo de nuevos productos se basa en crear nuevos productos o servicios que los clientes actuales quieren o podrían adquirir, implica a una adaptación a los nuevos gustos o necesidades de los mismos. (Sainz de Vicuña Ancín, 2017)

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

Ilustración 3. Fuente: Sainz de Vicuña Ancín, 2017

Conclusiones diagnósticas

Luego de tomar en cuenta los análisis realizados del micro y del macro entorno y el análisis interno de Naranja X se llegó a las siguientes conclusiones.

Uno de los aspectos positivos que podemos destacar luego de la pandemia de Covid-19, fue el cambio en la forma de realizar ciertas actividades de la vida cotidiana. Esto aceleró la transformación digital y el desarrollo de las Fintech, que buscan simplificar la vida de la sociedad brindando soluciones digitales. En lo que acontece a Naranja X, podemos observar que la empresa se adaptó rápidamente al contexto y supo cómo captar nuevos clientes a su billetera virtual.

La mayor parte de la población estaba acostumbrada a realizar los trámites y pagos de forma presencial en sucursales de la empresa o en redes de cobranza y se vio con la dificultad de que por las medidas de aislamiento no podía salir de su casa. Ahí es cuando Naranja X comienza a ofrecer la opción de pagar todos tus servicios en un solo lugar, a través de la aplicación móvil, además de realizar transferencias, ofrecer medios de pagos a emprendedores y Pymes.

Según el análisis interno de la empresa, de la mano del crecimiento de la digitalización del sistema financiero, Naranja X incrementó exponencialmente la cantidad de clientes. Esto se debe a que se comenzó a ofrecer una opción mucho más simple y menos burocrática. Para abrir cuenta en Naranja X, se piden muchos menos requisitos que para abrir una cuenta bancaria. Esto permitió la inclusión de aquellas personas que no tenían acceso al sistema financiero.

Por otro lado, Argentina está atravesando una importante crisis económica, constante inestabilidad y alta inflación. Es un país donde es muy complicado predecir y prever acciones a futuro. Constantemente surgen nuevas restricciones que no favorecen al sistema financiero. Hay una alta emisión monetaria y atraso cambiario, es decir, la tasa de cambio sube muchos menos que la tasa de inflación. En conclusión, se espera que la inflación en nuestro país siga siendo alta si no se realiza un recorte del gasto público para reducir el déficit fiscal.

La población argentina históricamente ahorra en dólares y los guarda “abajo del colchón”, esto no es una buena inversión, debido a la gran inseguridad que existe en nuestro país y a que ese capital queda inmovilizado, no genera rentabilidad. Actualmente la gente está buscando alternativas para hacerle frente a la alta inflación que disminuye constantemente el poder adquisitivo.

Debido a esta necesidad de la gente de buscar distintas alternativas para que sus ahorros no pierdan poder adquisitivo, se observa una tendencia a una mayor inclusión financiera, que va de la mano del gran trabajo que realizan algunas Fintech en difundir la importancia de la educación financiera. Vemos un mayor interés en el mercado de capitales, en la demanda de criptomonedas y de opciones de inversión digital. Cada vez más argentinos se vuelcan a las criptomonedas, es el país latinoamericano con mayor volumen de transacciones en activos digitales.

Naranja X tiene la oportunidad de aprovechar esta necesidad que existe en el mercado, sumado a las fortalezas de la empresa que son el reconocimiento que tiene la marca y la confianza que genera entre sus clientes, la experiencia en el sector, los recursos humanos, la capacidad de innovación constante y de adaptarse a las nuevas tendencias del mercado, además de la inversión y desarrollo tecnológico.

Luego de analizar el macro y microentorno y un análisis interno de la empresa y revisando el marco teórico, llegamos a la conclusión de que están dadas las condiciones para que Naranja X desarrolle e implemente una planificación estratégica de crecimiento a través de la creación de una Unidad de Negocios que brinde el servicio de Inversiones.

En el desarrollo de la planificación estratégica se buscará la creación de una nueva unidad de negocios que se dedique a las inversiones en el mercado de capitales para ofrecer distintos instrumentos de inversión (acciones, bonos, instrumentos de rentas, fondos comunes de inversión y compra de dólar MEP). En el plan estratégico se

va a establecer cuáles son las condiciones y funciones más convenientes para incluir en el nuevo producto de Naranja X, buscando la mayor seguridad y rentabilidad posible.

La propuesta beneficiara a los clientes actuales de la empresa brindándoles una opción de inversión para sus ahorros. Por otro lado, también se podrá captar nuevos clientes ya que la empresa comenzaría a satisfacer una necesidad que existe en el mercado contando con la confianza que inspira Naranja X, lo que provocaría que muchas personas se animen a realizar sus inversiones en el mercado de capitales con el respaldo de una empresa reconocida. Además, al ampliar el ecosistema de productos, la empresa obtendrá una rentabilidad con el desarrollo de esta propuesta.

Plan de implementación

Propuesta

La propuesta consiste en expandir el ecosistema de productos de Naranja X para brindar una amplia variedad de soluciones financieras para los clientes y a su vez, aumentar la rentabilidad de la empresa. Las Fintech están divididas en distintos sectores según el servicio que ofrecen. Dentro de los sectores donde Naranja X aún no se encuentra está el de Inversiones. Por lo tanto, para satisfacer la necesidad que existe en el mercado financiero, la propuesta se basa en que los clientes de Naranja X puedan obtener una rentabilidad de sus ahorros y no pierdan poder adquisitivo contra el aumento de la inflación.

La propuesta se va a llevar a cabo a través de la creación de una unidad de negocios que permita desarrollar un nuevo servicio de inversiones en el mercado de capitales. La nueva unidad de negocios de Naranja X será una ALyC (Agente de Liquidación y Compensación). Este servicio se incluirá dentro de la aplicación de Naranja X donde los clientes podrán invertir sus ahorros de forma simple.

El cliente deberá generar la apertura de su cuenta comitente de acuerdo a la normativa establecida, presentando toda la documentación requerida. Luego deberá realizar un test del inversor para identificar su perfil. Podrán invertir sus ahorros en fondos comunes de inversión, acciones, bonos y demás instrumentos de renta, además de comprar dólar MEP. La idea es fomentar principalmente la suscripción a fondos comunes de inversión de acuerdo al perfil del cliente, de forma muy simple e intuitiva.

Naranja X cobraría una comisión por las operaciones de compra y venta de instrumentos, realizadas en el mercado de capitales. Esta comisión será entre 0,5% y 1%.

Dentro de la propuesta se busca aportar al desarrollo de la inclusión financiera brindando cursos y capacitaciones que permita a aquellas personas que nunca invirtieron, aprender todo lo necesario para tomar decisiones.

La propuesta se desarrolla en relación a la misión, visión y valores que actualmente tiene la empresa, por lo que no habría que realizar ninguna modificación, al igual que con la cultura organizacional de la empresa.

Objetivo general

Aumentar la rentabilidad de la empresa a un 15% para diciembre de 2025, tomando como base el ejercicio del año 2021, implementando una planificación estratégica de crecimiento a través de la creación de una nueva unidad de negocios.

Justificación: Según el BCRA, en los primeros 7 meses del año 2021, la rentabilidad acumulada sobre el activo (ROA) del sistema financiero alcanzó un 0,8% y una rentabilidad acumulada sobre el patrimonio (ROE) del 5,1%. Mediante la creación de la nueva unidad de negocios de Inversiones en el mercado de capitales, se buscará incrementar la rentabilidad de la empresa en un 15%, teniendo en cuenta que se prevé una recuperación del sistema financiero luego de la crisis económica y sanitaria sufrida en los últimos años. (BCRA, 2021)

Se tomará como base el ejercicio del primer semestre del 2021, para contar con datos más actualizados de la empresa. Se supone que en la segunda mitad del año se obtendrán los mismos resultados.

Objetivos específicos

- Obtener la matrícula de ALyC e integrar a la app Naranja X el nuevo servicio de Inversiones con el propósito de lograr que un 80% de los usuarios digitales activos de la empresa en el 2020 comiencen a utilizar este servicio para diciembre 2023.

Justificación: En 2020, los usuarios activos de Naranja X ascendieron a 1,7 millones por mes. Suponiendo que en el año 2021 este número se incrementará, el objetivo será captar un 80% de los usuarios digitales activos al 2020 para diciembre de 2023.

Dentro del ecosistema de productos actuales que ofrecer Naranja X, no hay ninguno relacionado con las Inversiones ni con obtener un rendimiento del dinero. Por lo que se buscará captar a la gran mayoría de los clientes que son usuarios de los demás servicios ofrecidos por la empresa.

- Reforzar los controles del área de Compliance para prevenir e impedir el Lavado de Activos, la Financiación del Terrorismo, y los Delitos Económico-Financieros complejos, atendiendo el 100% de las alertas del sistema de control para Julio 2023.

Justificación: Un Agente de Liquidación y Compensación, al ser sujeto obligado de UIF (Unidad de Información Financiera), tiene la obligación de controlar que los montos de dinero que el cliente invierte durante el año coincidan con los ingresos que tiene declarados. En caso de que el cliente supere ese monto, surge una alerta en el sistema de control que se debe atender dentro de los 150 días posteriores.

Se debe solicitar al cliente una constancia de ingresos adicional, se deja asentado en un informe si la alerta se pudo resolver y de qué forma. En caso de que no se pueda justificar, se debe elevar la alerta a UIF. Además, al momento de generar la apertura de cuenta, se deben verificar los antecedentes del cliente.

Una vez que la nueva UEN de Naranja X obtenga la matrícula de ALyC, debe cumplir con todos los procedimientos normativos obligatorios respecto al área de Compliance. Para adaptar los nuevos procedimientos normativos, se va a contratar a una consultora externa especialista en Auditoría de UIF/CNV.

- Desarrollo de una campaña publicitaria para dar a conocer la nueva unidad de negocio de Naranja X, para incrementar las ventas en un 10% a diciembre 2024.

Justificación: Dentro del ecosistema Fintech, las instituciones 4.0 poseen 8 millones de cuentas, contra las 71 millones de cajas de ahorro del sistema

bancario tradicional. El objetivo de esta campaña es captar a aquellos clientes del sistema tradicional que invierten sus ahorros en plazo fijo o que tienen el dinero guardado, ya sea en pesos o en dólares, sin generar ningún tipo de rentabilidad. Se aprovechará las fortalezas que tiene Naranja X de experiencia en el mercado, el reconocimiento, respaldo y confianza que genera la marca, para invitar a aquellos clientes potenciales a que se animen a invertir su dinero y obtener un retorno.

Para aportar a la educación financiera, se desarrollarán instrumentos educativos para que aquellos clientes que no tienen conocimiento, puedan contar con videos tutoriales y explicativos sobre el funcionamiento de la app y del mercado de capitales.

Planes de acción

Se desarrollarán tres planes de acción para lograr cada uno de los objetivos específicos.

Plan de acción Nro.1

ID	DESCRIPCIÓN	TIEMPO		RECURSOS HUMANOS		RECURSOS FÍSICOS	TERCERIZACIÓN	RECURSOS ECONÓMICOS (en miles de pesos)	OBSERVACIONES
		INICIO	FIN	ÁREA	RESPONSABLE				
1	A través de un proceso de reclutamiento interno, seleccionar un Gerente de Unidad de Negocio.	3/1/2022	31/1/2022	Recursos Humanos	Responsable de Recursos Humanos	-	-	\$5.809,38	Ver Anexo 1
2	Definir las áreas a crear y sus objetivos y procedimientos	1/2/2022	28/2/2022	Dirección General/UEN	Director General/Gerente UEN	-	-	-	-
3	Reclutamiento interno y selección de responsables para las nuevas áreas	1/3/2022	31/5/2022	Recursos Humanos	Responsable de Recursos Humanos	-	-	\$17.356,80	Ver Anexo 1 / Sueldos responsables + RRHH
4	Reclutamiento y selección del personal calificado para los puestos requeridos de la nueva unidad de negocios	1/3/2022	31/5/2022	Recursos Humanos	Responsable de Recursos Humanos	-	-	\$90.084,60	Ver Anexo 1
5	En coordinación con el departamento de Legales, analizar la normativa y reunir la documentación para solicitar la matrícula de ALyC	1/4/2022	30/6/2022	Legales	Responsable del departamento de Legales	-	-	\$1.891,09	Ver Anexo 1
6	Inscripción en el Registro de Agentes de la CNV en la categoría de ALyC	1/4/2022	30/6/2022	Legales	Responsable del departamento de Legales	-	-	\$1.891,09	Ver Anexo 1
7	Definir cuáles son los requisitos según la normativa para generar las aperturas de las cuentas comitentes	1/4/2022	30/6/2022	Legales	Responsable del departamento de Legales	-	-	\$1.891,09	Ver Anexo 1
8	Un equipo de 10 personas del área de IT de la empresa desarrollará el sistema para incorporar la nueva funcionalidad	1/6/2022	30/11/2022	IT	Responsable IT	-	-	\$30.709,62	Ver Anexo 2
9	El equipo de IT deberá desarrollar el sistema de Onboarding Digital para las aperturas de cuenta	1/6/2022	30/11/2022	IT	Responsable IT	-	-	\$30.709,62	Ver Anexo 2
10	Puesta a prueba del desarrollo	1/12/2022	30/12/2022	IT	Responsable IT	-	-	\$30.709,62	Ver Anexo 2
11	Implementación	2/1/2023	30/6/2023	IT	Responsable IT	-	-	\$30.709,62	Ver Anexo 2
12	Control	2/1/2023	30/6/2023	IT	Responsable IT	-	-	\$30.709,62	Ver Anexo 2
13	Lanzamiento	3/7/2023	29/12/2023	IT	Responsable IT	-	-	\$30.709,62	Ver Anexo 2

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 (en miles de pesos)	OBSERVACIONES
		INICIO	FIN	ÁREA	RESPONSABLE				
1	Búsqueda y selección de una consultora especializada en normativa UIF/CNV	3/1/2022	31/1/2022	UEN/Compliance	Gerente UEN/Responsable de Compliance	-	-	-	-
2	Reuniones entre el responsable del área y los consultores externos	1/2/2022	31/3/2022	Compliance/ Consultora externa	Responsable de Compliance	-	Consultora externa especialista en Normativa	\$36.000,00	Ver Anexo 4
3	Capacitación para el responsable del área	1/2/2022	31/3/2022	Recursos Humanos/Consultora Externa	Responsable de Recursos Humanos	-	Consultora externa especialista en Normativa	\$36.000,00	Ver Anexo 4
4	Establecimiento del procedimiento de Compliance.	1/4/2022	31/5/2022	Compliance/ Consultora externa	Responsable de Compliance	-	Consultora externa especialista en Normativa	\$36.000,00	Ver Anexo 4
5	Establecer los canales de comunicación con los clientes.	1/4/2022	31/5/2022	Compliance/ Consultora externa	Responsable de Compliance	-	Consultora externa especialista en Normativa	\$36.000,00	Ver Anexo 4
6	Confección de la Matriz de control	1/6/2022	31/8/2022	Compliance/ Consultora externa	Responsable de Compliance	-	Consultora externa especialista en Normativa	\$36.000,00	Ver Anexo 4
7	Confección del Sistema de Control de Alertas	1/6/2022	31/8/2022	Compliance/ Consultora externa	Responsable de Compliance	-	Consultora externa especialista en Normativa	\$36.000,00	Ver Anexo 4
8	Capacitación a los nuevos empleados	1/9/2022	31/10/2022	Compliance/ Consultora externa	Responsable de Compliance	-	Consultora externa especialista en Normativa	\$36.000,00	Ver Anexo 4
9	Implementación	1/11/2022	31/5/2023	Compliance/ Consultora externa	Responsable de Compliance	-	Consultora externa especialista en Normativa	\$36.000,00	Ver Anexo 4
10	Control del plan de Compliance	1/11/2022	31/5/2023	Compliance/ Consultora externa	Responsable de Compliance	-	Consultora externa especialista en Normativa	\$36.000,00	Ver Anexo 4
11	Traspasso de los Consultores al área de Compliance	1/6/2023	30/6/2023	Compliance/ Consultora externa	Responsable de Compliance	-	Consultora externa especialista en Normativa	\$36.000,00	Ver Anexo 4

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 (en miles de pesos)	OBSERVACIONES
		INICIO	FIN	ÁREA	RESPONSABLE				
1	Investigación de mercado	2/1/2023	31/1/2023	Marketing	Responsable de Marketing	-	-	\$56.908,75	Ver anexo 4
2	Informe creativo	1/2/2023	31/3/2023	Marketing	Responsable de Marketing	-	-	\$56.908,75	Ver anexo 4
3	Generación y evaluación del mensaje	3/4/2023	28/4/2023	Marketing	Responsable de Marketing	-	-	\$56.908,75	Ver anexo 4
4	Desarrollo creativo	1/5/2023	30/6/2023	Marketing	Responsable de Marketing	-	-	\$56.908,75	Ver anexo 4
5	Selección de medios para la ejecución del mensaje	3/7/2023	31/7/2023	Marketing	Responsable de Marketing	-	-	\$56.908,75	Ver anexo 4
6	Decisión de tiempo de ejecución	1/8/2023	15/8/2023	Marketing	Responsable de Marketing	-	-	\$56.908,75	Ver anexo 4
7	Asignación de presupuesto	15/8/2023	15/8/2023	Marketing	Responsable de Marketing	-	-	\$56.908,75	Ver anexo 4
8	Verificación de cumplimiento legal y social del mensaje	15/8/2023	31/8/2023	Marketing	Responsable de Marketing	-	-	\$56.908,75	Ver anexo 4
9	Lanzamiento de la publicidad	1/9/2023	30/11/2023	Marketing	Responsable de Marketing	-	-	\$56.908,75	Ver anexo 4
10	Evaluación de la eficacia de la publicidad	1/12/2023	31/12/2023	Marketing	Responsable de Marketing	-	-	\$56.908,75	Ver anexo 4

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

Diagrama de Gantt Nro. 3

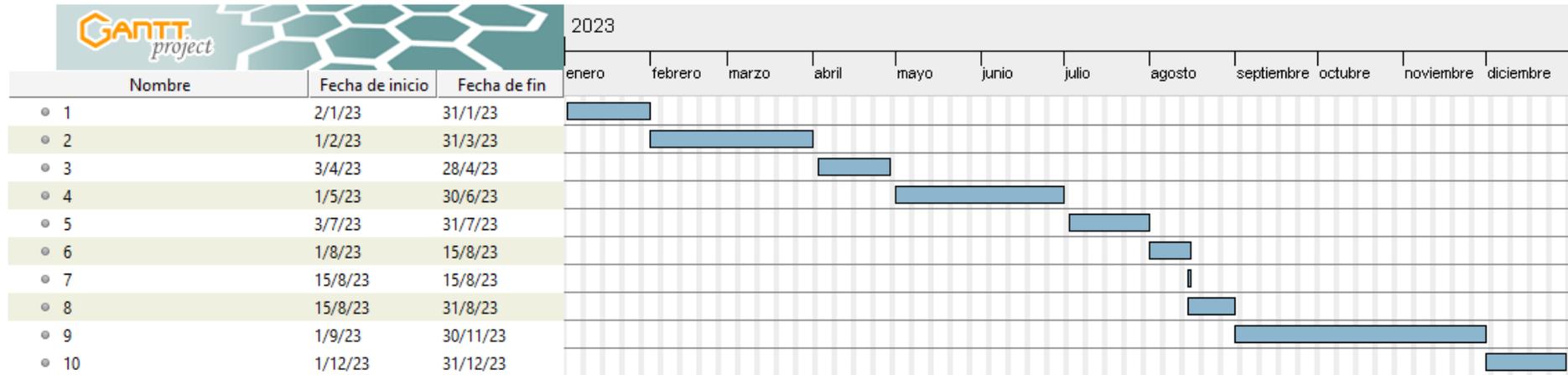


Tabla 6: Diagrama de Gantt Nro.6. Fuente: Elaboración propia

Presupuesto

Se presenta a continuación el presupuesto de cada plan de acción que corresponde a los objetivos específicos de la propuesta. Los montos se presentan en miles de pesos y están ajustados por inflación según el índice REM establecido por el BCRA.

Plan de Acción 1				
AÑO	2022	2023	2024	2025
Sueldos Gerentes/Responsables de la UEN	\$ 22,269.96	\$ 30,910.70	\$ 42,904.06	\$ 59,550.83
Sueldos personal subordinado de la UEN	\$ 90,084.60	\$ 125,037.42	\$ 173,551.95	\$ 240,890.10
Sueldos equipo de IT	\$ 15,354.81	\$ 42,624.95	-	-
Sueldos puestos de soporte (Legales y RRHH)	\$ 2,787.31	-	-	-
Otros egresos operativos asociados a propuesta	\$ 775,474.18	\$ 1,076,358.16	\$ 1,493,985.12	\$ 2,073,651.35
Total	\$ 905,970.86	\$ 1,274,931.24	\$ 1,710,441.13	\$ 2,374,092.29
Plan de Acción 2				
AÑO	2022	2023	2024	2025
Asesoría externa en Normativa UIF/CNV	\$ 36,000.00	-	-	-
Total	\$ 36,000.00	\$ -	\$ -	\$ -
Plan de Acción 3				
AÑO	2022	2023	2024	2025
Presupuesto campaña publicitaria	\$ 56,908.75	\$ 78,989.35	\$ 109,637.21	\$ 152,176.45
Total	\$ 56,908.75	\$ 78,989.35	\$ 109,637.21	\$ 152,176.45

Tabla 7: Flujo de fondos proyectado. Fuente: Elaboración propia

Evaluación Financiera

A continuación, se presenta la evaluación del flujo de fondos proyectado para la propuesta. Esta evaluación permite determinar la viabilidad financiera de la misma. En el Anexo 5 se podrá consultar el flujo de fondos proyectado junto con las premisas de la propuesta y los valores que permitieron llegar a los siguientes indicadores:

VAN y TIR	
Inversión a realizar	-\$ 6,699,147
Flujo del periodo 1	\$ 8,961,330
Flujo del periodo 2	\$ 12,459,466
Flujo del periodo 3	\$ 29,825,770
Flujo del periodo 4	\$ 41,398,169
VAN	\$ 21,087,433
TIR	183%

Tabla 8: Flujo de fondos proyectado. Fuente: Elaboración propia

Rentabilidad 2025	14.11%
Rentabilidad 2021	10.59%
Diferencia	3.51%

Tabla 9: Flujo de fondos proyectado. Fuente:

ROI	
Beneficios	\$45,899,471.42
Costos	\$ 6,699,147.27
ROI	585%

Tabla 10: Flujo de fondos proyectado. Fuente: Elaboración propia

Conclusión de la evaluación financiera

Cómo se puede observar en los indicadores antes mencionados, el flujo de fondos arrojó como resultado una VAN de \$21,087,433 y una TIR de 183%. Con estos valores se puede determinar que la propuesta es viable financieramente.

En cuanto al objetivo general de la propuesta, se logrará alcanzar en el año 2025 una rentabilidad del 14,11%, obteniendo un aumento del 3,51% con respecto a la del año 2021.

Además, se obtuvo un ROI (Retorno sobre Inversión) de 585%, lo que significa que, por cada peso invertido se obtendrá como resultado \$5,85.

A modo de conclusión de la evaluación financiera, se puede determinar que con los resultados obtenidos Naranja X podrá avanzar con el desarrollo del proyecto y de esta forma aumentar su rentabilidad.

Conclusiones y recomendaciones

La puesta en marcha de la propuesta presentada en este reporte de caso, marcará un nuevo camino para Naranja X con gran potencial de crecimiento en el futuro. La empresa cuenta con importantes ventajas competitivas que servirán de apoyo para lanzar al mercado el nuevo servicio de inversiones.

Luego de realizar un profundo análisis del contexto externo e interno en el que se encuentra la empresa, sumado a las conclusiones diagnosticas, se llegó a la conclusión de que el proyecto permitirá alcanzar el objetivo propuesto de aumentar la rentabilidad de la empresa para diciembre de 2025.

A través de la creación de la nueva Unidad de Negocios de ALyC y del desarrollo de la app, se buscará captar un 80% de los usuarios digitales actuales para diciembre 2023. Para cumplir con los requisitos normativos, se buscará atender el 100% de las alertas del sistema de control de Compliance.

Y por último, para dar a conocer el nuevo servicio que se incorpora al ecosistema de productos de Naranja X, se desarrollará una campaña publicitaria buscando aumentar en un 10% las ventas para diciembre de 2024.

Con esta propuesta se buscará fomentar la inclusión financiera y el desarrollo de las finanzas personales, para que todos aquellos que no tengan conocimiento del mercado de capitales, puedan acceder fácilmente.

La empresa deberá estar atenta a la evolución de la situación económica, financiera y social del país ya que esto es un factor determinante para el éxito, no solo del proyecto, si no de toda la organización. Es clave adaptarse rápidamente a los cambios en términos de regulaciones legales buscando minimizar el impacto directo de estas sobre los clientes y usuarios. La empresa también deberá innovar constantemente siempre con el objetivo de brindar al cliente la mejor experiencia de usuario, de manera que el nivel de servicio al cliente sea la principal ventaja competitiva de la empresa.

Bibliografía

- Adecco. (Octubre de 2021). *Guía Salarial Regional Argentina 2021*. Obtenido de https://www.adecco.com.ar/wp-content/uploads/2018/02/Gu%C3%ADa-Salarial-Regional-Argentina-2021-Grupo-Adecco_compressed_compressed_compressed.pdf
- Ámbito*. (12 de Septiembre de 2021). Obtenido de <https://www.ambito.com/finanzas/sp-merval/del-rally-la-cautela-sufrio-tercera-baja-y-riesgo-pais-toco-maximo-dos-semanas-n5275813>
- Ámbito*. (09 de Septiembre de 2021). Obtenido de <https://www.ambito.com/economia/deuda/la-leliqs-y-pases-del-bcra-supera-un-34-la-base-monetaria-y-mete-presion-la-inflacion-n5266915>
- Ámbito*. (01 de 10 de 2021). Obtenido de <https://www.ambito.com/finanzas/argentina/es-el-pais-latinoamericano-mayor-volumen-transacciones-activos-digitales-n5285047>
- Ámbito*. (Noviembre de 2021). Obtenido de <https://www.ambito.com/finanzas/sp-merval/cayo-cautela-resultado-electoral-riesgo-pais-anoto-quinta-suba-semanal-n5316052>
- BCRA*. (11 de Septiembre de 2021). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Noticias/BCRA-CNV-SSN-acuerdo-finanzas-sostenibles.asp>
- BCRA*. (11 de Septiembre de 2021). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/comytexord/A7363.pdf>
- BCRA*. (11 de Septiembre de 2021). Obtenido de <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/comytexord/A7328.pdf>

BCRA. (Julio de 2021). *Informe sobre bancos* . Obtenido de <http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Informe-sobre-bancos-julio-21.asp>

Camara Argentina de Comercio Electrónico. (Septiembre de 2021).

Chiavenato, I. (2016). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones* .

Cronista, E. (10 de Noviembre de 2021). *El Cronista*. Obtenido de <https://www.cronista.com/economia-politica/nueva-encuesta-como-evolucionar-la-aprobacion-del-gobierno-y-los-funcionarios-con-peor-imagen/>

El Cronista. (11 de Septiembre de 2021). Obtenido de <https://www.cronista.com/columnistas/auge-y-ventajas-del-dinero-digital-y-las-billeteras-virtuales/>

Hill, Jones, & Schiling. (2015). *Administración estratégica*.

Indec. (Octubre de 2021). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_11_21551D88D146.pdf

INDEC. (2021). Obtenido de https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_08_21C4CDE45C19.pdf

Infobae. (27 de Octubre de 2021). Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/2021/10/27/por-que-las-leliq-del-banco-central-argentino-son-la-deuda-en-dolares-mas-cara-del-mundo/>

iProUP. (Octubre de 2021). Obtenido de <https://www.iproup.com/finanzas/22433-fintech-cuantas-hay-en-la-argentina-y-por-que-crecen>

Marcelo Bastante, Banco Interamericano de Desarrollo . (2020). *Estudio Fintech*.

Mercado Pago. (12 de Septiembre de 2021). Obtenido de <https://www.mercadopago.com.ar/asset-management/mercado-fondo-comun-de-inversion-online>

Naranja X. (01 de Septiembre de 2021). Obtenido de <https://sustentabilidad.naranjax.com/negocio/>

Naranja X. (2 de Septiembre de 2021). Obtenido de <https://sustentabilidad.naranjax.com/negocio/#gobierno>

Naranja X. (2 de Septiembre de 2021). Obtenido de <https://sustentabilidad.naranjax.com/equipo/>

Naranja X. (02 de Septiembre de 2021). Obtenido de <https://sustentabilidad.naranjax.com/equipo/>

Naranja X. (03 de Septiembre de 2021). Obtenido de <https://sustentabilidad.naranjax.com/negocio/#cadena>

Naranja X. (04 de Septiembre de 2021). Obtenido de <https://sustentabilidad.naranjax.com/clientes/>

Naranja X. (07 de Septiembre de 2021). Obtenido de https://assets.ctfassets.net/yxlyq25bynna/49sfcn7ComT2CHhcUMC93f/c1e38ba b16b346efd7abee6d916a83ae/Press_Release_TN_1___trimestre_2021.pdf

Naranja X. (07 de Septiembre de 2021). Obtenido de <https://sustentabilidad.naranjax.com/clientes/#promociones>

Naranja X. (02 de 10 de 2021). Obtenido de <https://sustentabilidad.naranjax.com/mensaje-del-ceo/>

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (2017). *El plan estartégico en la práctica.*

Santander Trade . (Septiembre de 2021). Obtenido de <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>

Sergio Berensztein. (13 de Noviembre de 2021). *La Nación*. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/opinion/construir-gobernabilidad-tras-otra-derrota-electoral-nid12112021/>

TN. (Septiembre de 2021). *TN*. Obtenido de <https://tn.com.ar/politica/2021/08/21/efecto-olivos-segun-una-encuesta-la-imagen-negativa-de-alberto-fernandez-crecio-8-puntos/>

Anexos

Nro.1: Sueldos Gerencia y Responsables del área

Gerente de Unidad de Negocios	PEQUEÑA EMPRESA			MEDIANA EMPRESA			EMPRESA GRANDE		
	Min	Med	Max	Min	Med	Max	Min	Med	Max
BUENOS AIRES / CABA	298,823	355,243	432,280	356,480	417,081	492,156	527,050	661,733	854,996
CUYO	180,261	207,832	229,747	217,864	257,685	293,904	432,587	505,133	586,208
CENTRO	185,850	221,388	259,523	242,651	285,958	318,039	371,565	484,115	600,355
PATAGONIA	355,223	422,242	507,230	412,701	482,860	569,775	645,538	810,500	1,047,211
NOA / NEA	161,387	192,925	223,843	208,650	245,888	273,474	341,142	439,797	539,594

Gerente Administrativo	PEQUEÑA EMPRESA			MEDIANA EMPRESA			EMPRESA GRANDE		
	Min	Med	Max	Min	Med	Max	Min	Med	Max
BUENOS AIRES / CABA	150,486	175,054	203,745	172,776	217,482	256,058	275,568	337,343	480,944
CUYO	105,555	126,666	147,427	140,043	176,278	207,546	213,445	261,204	372,522
CENTRO	105,740	126,888	147,685	146,425	184,311	217,004	224,104	274,343	391,125
PATAGONIA	187,239	224,687	261,513	211,654	266,418	313,676	352,488	431,508	615,193
NOA / NEA	105,042	126,051	146,710	139,579	175,694	206,858	217,235	265,934	379,137

Joven Profesional	PEQUEÑA EMPRESA			MEDIANA EMPRESA			EMPRESA GRANDE		
	Min	Med	Max	Min	Med	Max	Min	Med	Max
BUENOS AIRES / CABA	60,701	88,746	102,400	88,796	129,822	149,795	129,895	189,911	219,128
CUYO	54,636	65,526	75,128	79,924	95,854	109,901	116,917	140,220	160,768
CENTRO	61,268	70,162	76,753	89,626	102,636	112,278	131,109	150,141	164,245
PATAGONIA	72,469	105,952	122,252	106,011	154,991	178,836	155,078	226,729	261,610
NOA / NEA	54,373	61,610	66,680	79,539	90,126	97,543	116,353	131,841	142,691

Analista de Recursos Humanos Semi Senior	PEQUEÑA EMPRESA			MEDIANA EMPRESA			EMPRESA GRANDE		
	Min	Med	Max	Min	Med	Max	Min	Med	Max
BUENOS AIRES / CABA	47,206	54,831	58,707	56,661	68,350	80,560	75,156	94,012	126,995
CUYO	34,242	39,774	42,585	45,792	55,239	65,107	58,012	72,667	98,026
CENTRO	34,246	39,779	42,590	46,724	56,363	66,431	59,705	74,685	100,887
PATAGONIA	59,597	69,224	74,117	68,473	82,598	97,354	92,402	115,585	156,137
NOA / NEA	31,918	37,074	39,694	42,336	51,069	60,193	52,583	65,775	88,852

Abogado Semi Senior	PEQUEÑA EMPRESA			MEDIANA EMPRESA			EMPRESA GRANDE		
	Min	Med	Max	Min	Med	Max	Min	Med	Max
BUENOS AIRES / CABA	83,817	115,713	137,902	122,612	169,271	201,730	179,363	247,618	295,101
CUYO	67,156	92,712	110,490	98,239	135,623	161,630	143,709	188,106	236,440
CENTRO	71,125	98,191	117,020	104,045	143,638	171,182	152,202	210,121	250,414
PATAGONIA	111,406	153,800	183,293	162,970	224,986	268,129	238,400	329,120	392,232
NOA / NEA	62,678	86,529	103,122	91,688	126,579	150,851	134,125	185,165	220,673

(Adecco, 2021)

Para calcular los sueldos anuales estimamos que se requerirán los siguientes puestos:

- Gerente de Unidad de Negocios: \$5.809.380,00
- 4 gerentes Administrativos para dirigir 5 áreas: \$16.460.580,00
- 10 profesionales Administrativos por cada área: \$90.084.600,00

En determinados pasos de los planes de acción se requerirá la asistencia de otros puestos de la organización que se dediquen tiempo completo al desarrollo del mismo.

- Soporte del área de Asuntos Legales (3 Abogados por 3 meses): \$1.891.089,00
- Soporte del área de Recursos Humanos (4 Analistas por 3 meses): \$ 896.220

Nro.2: Sueldos de equipo de IT

Líder de Proyectos de Sistemas Senior	PEQUEÑA EMPRESA			MEDIANA EMPRESA			EMPRESA GRANDE		
	Min	Med	Max	Min	Med	Max	Min	Med	Max
BUENOS AIRES / CABA	125,289	150,156	177,378	183,279	219,656	259,478	268,109	321,323	379,577
CUYO	102,780	123,180	145,511	150,351	180,194	212,861	219,941	267,556	311,383
CENTRO	110,836	132,834	156,916	162,136	194,316	229,544	237,180	284,255	335,789
PATAGONIA	169,066	202,622	239,356	247,317	296,405	350,141	361,787	433,598	512,203
NOA / NEA	94,036	112,701	133,132	137,560	164,864	194,752	201,230	241,071	284,893

Web Designer	PEQUEÑA EMPRESA			MEDIANA EMPRESA			EMPRESA GRANDE		
	Min	Med	Max	Min	Med	Max	Min	Med	Max
BUENOS AIRES / CABA	50,973	53,565	56,157	66,463	73,404	80,673	100,611	138,987	178,879
CUYO	40,167	42,209	44,252	53,430	59,010	64,853	82,518	100,000	146,711
CENTRO	40,437	42,493	44,549	56,648	62,564	68,759	88,738	122,586	157,770
PATAGONIA	67,855	71,305	74,755	87,453	96,586	106,149	135,524	187,316	240,950
NOA / NEA	35,249	37,041	38,834	50,155	55,393	60,878	70,569	97,486	125,466

Analista Programador Semi Senior	PEQUEÑA EMPRESA			MEDIANA EMPRESA			EMPRESA GRANDE		
	Min	Med	Max	Min	Med	Max	Min	Med	Max
BUENOS AIRES / CABA	46,973	66,850	79,060	62,366	76,343	90,139	78,991	102,073	125,186
CUYO	36,926	52,551	62,149	50,367	61,655	72,797	65,022	81,033	103,049
CENTRO	37,197	52,937	62,606	53,482	65,468	77,299	69,550	89,873	110,224
PATAGONIA	62,472	88,907	105,146	82,046	100,433	118,583	106,490	137,608	168,767
NOA / NEA	34,090	48,515	57,376	49,351	60,411	71,329	59,143	76,426	93,731

Analista de Sistemas Semi Senior	PEQUEÑA EMPRESA			MEDIANA EMPRESA			EMPRESA GRANDE		
	Min	Med	Max	Min	Med	Max	Min	Med	Max
BUENOS AIRES / CABA	45,495	65,577	75,612	63,107	78,510	91,884	75,875	108,889	118,127
CUYO	35,700	51,458	59,333	50,632	62,990	73,720	62,641	80,806	97,524
CENTRO	36,020	51,920	59,865	53,649	66,744	78,114	67,128	96,335	104,509
PATAGONIA	60,693	87,484	100,872	82,197	102,260	119,679	102,766	147,479	159,992
NOA / NEA	32,939	47,479	54,745	49,624	61,736	72,253	57,033	81,848	88,793

Analista Seguridad Informática Semi Senior	PEQUEÑA EMPRESA			MEDIANA EMPRESA			EMPRESA GRANDE		
	Min	Med	Max	Min	Med	Max	Min	Med	Max
BUENOS AIRES / CABA	63,659	73,729	87,731	78,074	102,775	131,589	105,118	137,363	169,082
CUYO	49,938	57,837	68,821	62,652	82,473	105,595	86,546	111,084	139,209
CENTRO	50,318	58,277	69,345	66,918	88,089	112,786	92,628	121,041	148,991
PATAGONIA	84,453	97,812	116,388	102,848	135,387	173,344	141,778	185,268	228,049
NOA / NEA	43,895	50,838	60,493	58,667	77,227	98,879	73,464	95,999	118,166

Analista de Help Desk	PEQUEÑA EMPRESA			MEDIANA EMPRESA			EMPRESA GRANDE		
	Min	Med	Max	Min	Med	Max	Min	Med	Max
BUENOS AIRES / CABA	33,210	40,866	48,859	39,386	59,095	78,126	63,375	96,744	118,737
CUYO	26,164	32,195	38,493	31,475	47,226	62,434	51,694	70,983	96,853
CENTRO	26,339	32,411	38,750	33,594	50,405	66,637	55,663	84,972	104,290
PATAGONIA	44,070	54,228	64,835	51,451	77,198	102,058	84,942	129,666	159,145
NOA / NEA	23,003	28,306	33,842	29,591	44,399	58,697	44,340	67,687	83,075

(Adecco, 2021)

Para conformar el equipo de IT que se dedicará a tiempo completo en el proyecto, se necesitará de estos puestos durante un periodo de 18 meses:

- Líder de proyectos de sistemas: \$5.116.590,00
- 2 Web Designer: \$4.413.096,00
- 3 Analistas programadores: \$4.853.142,00
- 3 Analistas en sistemas: \$5.202.090,00
- 3 Analistas en seguridad informática: \$6.536.214,00
- 3 Analistas en Help Desk (soporte técnico): \$4.588.488,00

En total el recurso económico a utilizar sería: \$30.709.620,00

Nro.3: Gastos de Compliance

Según presupuesto solicitado a Auditores externos en Normativa UIF y CNV se tendrá un gasto mensual de \$2.000.000 en los servicios de consultoría externa los primeros 18 meses del proyecto.

Nro. 4: Gastos de publicidad

NOTA 15 – GASTOS DE PUBLICIDAD

	30.06.2021	30.06.2020
	En miles de pesos	
Publicidad nacional	(200.817)	(327.848)
Publicidad en comercios	(3.273)	(14.530)
Publicidad regional	(23.545)	(31.912)
Total	(227.635)	(374.290)

Se estima un gasto en la campaña de publicidad del 25% sobre el total del gasto de publicidad según Balance 2021:

$$\$227.635 \times 25\% = \$ 56.908,75 \text{ (en miles de pesos)}$$

Nro. 5: Flujo de fondos proyectado

CASH FLOW PROYECTADO - Naranja X				
	2022	2023	2024	2025
INGRESOS				
Total de ingresos operativos	\$99,768,726.69	\$138,478,992.65	\$192,208,841.80	\$266,785,872.42
Plan de acción 1	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Plan de acción 2	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Plan de acción 3	\$0.00	\$0.00	\$19,220,884.18	\$26,678,587.24
TOTAL DE INGRESOS	\$99,768,726.69	\$138,478,992.65	\$211,429,725.98	\$293,464,459.66
EGRESOS				
Costo de ventas	-\$23,409,986.53	-\$32,493,061.30	-\$45,100,369.09	-\$62,599,312.29
Gastos de personal	-\$7,986,650.55	-\$11,085,470.97	-\$15,386,633.70	-\$21,356,647.58
Impuestos y tasas	-\$14,972,764.58	-\$20,782,197.23	-\$28,845,689.76	-\$40,037,817.38
Gastos de publicidad	-\$12,068,449.23	-\$16,751,007.53	-\$23,250,398.45	-\$32,271,553.05
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	-\$677,897.03	-\$940,921.08	-\$1,305,998.46	-\$1,812,725.86
Otros egresos operativos	-\$3,877,370.89	-\$5,381,790.80	-\$7,469,925.62	-\$10,368,256.77
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	-\$6,753,660.28	-\$9,374,080.47	-\$13,011,223.69	-\$18,059,578.48
Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda	-\$70,748.35	-\$98,198.70	-\$136,299.80	-\$189,184.12
Cargos por incobrabilidad	-\$15,165,658.57	-\$21,049,934.10	-\$29,217,308.52	-\$40,553,624.23
Plan de acción 1	-\$905,970.86	-\$1,274,931.24	-\$1,710,441.13	-\$2,374,092.29
Plan de acción 2	-\$36,000.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
Plan de acción 3	-\$56,908.75	-\$78,989.35	-\$109,637.21	-\$152,176.45
TOTAL DE EGRESOS	-\$85,982,065.61	-\$119,310,582.75	-\$165,543,925.43	-\$229,774,968.49
UTILIDAD BRUTA	\$13,786,661.09	\$19,168,409.90	\$45,885,800.55	\$63,689,491.17
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	\$4,825,331.38	\$6,708,943.46	\$16,060,030.19	\$22,291,321.91
UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN	\$8,961,329.71	\$12,459,466.43	\$29,825,770.36	\$41,398,169.26

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 concepto de "otros egresos operativos" del 20% anual debido a numerosos gastos que generaría la implementación de la propuesta.

Objetivo general: Aumentar la rentabilidad de la empresa a un 15% para Diciembre de 2025

Plan de Acción 1: Captar un 80% de los usuarios digitales actuales de la empresa para Diciembre 2023

Plan de Acción 2: Atender el 100% de las alertas del sistema de control de Compliance para Julio 2023

Plan de Acción 3: Desarrollo de una campaña publicitaria para incrementar las ventas en un 10% para Diciembre 2024

Datos EEFF 2021

Ingresos 2021	\$67,003,846.00
Costo de ventas 2021	-\$15,721,952.00
Cargos por incobrabilidad	-\$ 5,363,768.00
Gastos de personal	-\$10,055,584.00
Impuestos y tasas	-\$ 8,105,070.00
Gastos de publicidad	-\$ 455,270.00
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	-\$ 2,604,010.00
Otros egresos operativos	-\$ 4,535,702.00
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	-\$ 47,514.00
Resultado del efecto por cambios en el poder adquisitivo de la moneda	-\$10,185,130.00

Tabla 1: Inflación (REM)

	2022	2023	2024	2025
	48.9%	1.489	38.8% 1.39	38.8% 1.388

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