



Implementación de estrategia de desarrollo de producto mediante el uso de metodologías ágiles y de nuevas tecnologías

Gabriel Alejandro Laluf

Dni: 30.325.383

Legajo: VADM06740

Carrera: Lic. en Administración

## Índice

|  |    |
|--|----|
| Resumen .....  | 2  |
| Introducción .....   | 3  |
| Capítulo I: Análisis de situación .....                                    | 6  |
| Análisis del macro entorno: Pestel .....                                   | 6  |
| Factores políticos .....   | 6  |
| Factores económicos .....  | 6  |
| Factores sociales .....  | 7  |
| Factores tecnológicos .....  | 7  |
| Factores ecológicos .....  | 8  |
| Factores legales .....   | 8  |
| Análisis del micro entorno: Modelo de las cinco fuerzas competitivas ..... | 9  |
| Rivalidad entre las compañías establecidas en la industria .....           | 9  |
| Riesgo de ingreso de competidores potenciales .....                        | 10 |
| Poder de negociación de los proveedores.....                               | 11 |
| Poder de negociación de los consumidores .....                             | 12 |
| Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....                            | 12 |
| Estudio de mercado .....   | 12 |
| Análisis interno: Cadena de valor.....                                     | 13 |
| Actividades primarias.....   | 13 |
| Actividades de soporte.....  | 15 |
| Capítulo II: Marco teórico .....   | 17 |
| Capítulo III: Diagnóstico y discusión .....                                | 20 |
| Capítulo IV: Plan de implementación .....                                  | 22 |
| Objetivos .....  | 23 |
| Diagrama de Gantt .....  | 27 |
| Análisis financiero .....  | 28 |
| Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones .....                           | 29 |
| Referencias .....  | 31 |
| Anexos .....   | 38 |

## Resumen

En el siguiente trabajo se realizó una planificación estratégica para la organización Naranja, con el fin de llevar a cabo el desarrollo de un producto digital basado en inteligencia artificial dentro de la industria *fintech*. A través de un análisis del entorno se propone poner en evidencia la situación en la cual se encuentra la organización para lograr administrar de manera eficiente cuestiones externas que influyen en su actividad. Se verifica que la empresa se encuentra dentro de un ecosistema con alto potencial de crecimiento y, luego del análisis interno, se manifiesta el destacado potencial humano que existe dentro de la misma. A razón de esto, es viable el desarrollo de estrategias que lleven a crear nuevos negocios y, en este caso el desarrollo del producto micro préstamo, integrado en las plataformas digitales. Mediante la implementación del presente trabajo se proyecta generar una rentabilidad del 59 % sobre los intereses generados por préstamos personales al finalizar el período.

### *Palabras claves*

Planificación estratégica, inteligencia artificial, canales digitales, industria fintech

### *Abstract*

In the following work a strategic planning for the Naranja organization was carried out, in order to carry out the development of a digital product based on artificial intelligence within the fintech industry. Through an analysis of the environment, it is proposed to highlight the situation in which the organization finds itself in order to efficiently manage external issues that influence its activity. It is verified that the company is within an ecosystem with high growth potential and, after the internal analysis, the outstanding human potential that exists within the company is shown. Because of this, it is feasible to develop strategies that lead to the creation of new businesses and, in this case, the development of the micro loan product, integrated into digital platforms. Through the implementation of this work, it is projected to generate a profitability of 59% on the interest generated by personal loans at the end of the period.

### *Keywords*

Strategic planning, artificial intelligence, digital channels, fintech industry.

## Introducción

El presente reporte de caso es presentado en el marco de una petición de planificación estratégica solicitada por la Universidad Siglo 21 bajo la disciplina de la Licenciatura en Administración, con el objetivo de implementar en la organización Naranja una serie de estrategias basadas en el desarrollo de un producto mediante la utilización de nuevas tecnologías y metodologías ágiles, para su posterior comercialización en nuevos mercados objetivos.

Naranja es una empresa argentina con 35 años de experiencia en el mercado de servicios financieros (particularmente en la emisión de tarjetas de crédito). En el año 1985 se transforman en Tarjeta Naranja, impulsando la expansión a su estructura actual. El 100% del paquete accionario de la empresa corresponde a Tarjetas Regionales S.A., una sociedad que forma parte de Grupo Galicia S.A. (Tarjeta Naranja S.A., 2021)

Esta organización es, actualmente, líder en Argentina en entidades emisoras de plásticos a nivel nacional (9.000.000 de tarjetas activas) y es la marca líder en el interior del país, totalizando más de 4,5 millones de clientes. Cuenta en la actualidad con 3800 empleados y 202 puntos de atención (al menos 2 en cada provincia de Argentina), los cuales se dividen entre sucursales, mini unidades de negocio, stands y locales de operaciones virtuales. En 2021 Naranja evoluciona a Naranja X e ingresa en la industria fintech desarrollando una aplicación para móviles, la cual permite enviar y recibir dinero, realizar recargas de celulares y tarjetas de transporte, comprar y vender dólares, etc. Su fuerte foco en el cliente le permite estar cada vez más cerca y disponibles. (Tarjeta Naranja S.A., 2021)

Al ser una empresa caracterizada por su capacidad de adaptación al cambio en sus procesos, lleva adelante desde sus comienzos el concepto de innovación y diferenciación tanto en su cultura de trabajo como en el desarrollo de productos y servicios. Su incursión en la industria *fintech* hace necesario repensar y planificar estratégicamente determinados procesos que son vitales para lograr sostenerse en el tiempo. Esto deja de manifiesto que la organización tiene una estructura flexible para acompañar las tendencias actuales y tiene la

capacidad de ganar mayor participación en la industria financiera digital a través de la captación de nuevos nichos de mercado. (Tarjeta Naranja S.A., 2021)

Esta industria presenta nuevos desafíos, pero, al mismo tiempo, un potencial que puede ser desarrollado a través de la planificación e implementación de nuevas estrategias que sean congruentes con la corporativa. La captación de nuevos clientes puede realizarse utilizando tecnologías como *big data* e inteligencia artificial, las cuales permiten explorar nuevos nichos basados en consumidores actuales, para luego salir en la búsqueda de nuevos prospectos.

Teniendo en cuenta el auge actual del desarrollo de las nuevas tecnologías de frontera y la rápida adaptación que la organización ha tenido a los cambios dentro de la industria, se propondrá una estrategia de desarrollo de un nuevo producto. De allí en más, se presentarán diferentes estrategias funcionales para cada área interviniente. Específicamente, se propone el desarrollo del producto micro préstamo, dirigido a usuarios que no son asistidos por el sistema financiero, utilizando IA en todos sus procesos, sin necesidad de intervención humana en las primeras etapas. Esto, en concordancia con el propósito de la organización de convertirse en la plataforma tecnológica y financiera más humana y elegida del país. (Tarjeta Naranja S.A., 2021)

Se pueden encontrar casos de éxito en países como China y Estados Unidos, donde sobresalen empresas que han desarrollado las tecnologías mencionadas como principal eje de actividad, logrando mantener una ventaja competitiva a través de la diferenciación de sus productos a costos, incluso, más bajos que la competencia. (Hill, Jones, & Schilling, 2015, pág. 83)

Una de ellas es Qudian, empresa líder en financiamiento dentro del país oriental. Su principal misión es utilizar la tecnología en inteligencia artificial y *big data* para hacer el crédito personal más accesible, sobre todo para los cientos de millones de jóvenes que son usuarios activos de teléfonos celulares y no tienen la posibilidad de acceder a pequeños créditos para gastos discrecionales. Han desarrollado una plataforma online en la cual, a

través del ingreso desde un dispositivo móvil, es posible aplicar a un micro préstamo y recibir la respuesta en segundos. Dichos fondos son acreditados digitalmente en una cuenta, y pueden ser utilizados para realizar compras en la plataforma de *ecommerce*, propiedad de la misma organización. Allí existen, actualmente, 480 proveedores con los cuales generaron convenios. (Qudian Inc., 2021)

Otro ejemplo a citar en la empresa norteamericana Braviant, la cual determinó mediante estudios de mercado exhaustivos que existía un nicho aún sin explorar. Este mismo consistía en personas adultas bancarizadas que preferían utilizar servicios financieros alternativos, en lugar de los clásicos otorgados por entidades bancarias. Se determinó que la situación se daba por la falta de confianza en el sistema financiero tradicional, y fue potenciándose con la utilización de tecnologías móviles. (Braviant Holdings, 2021)

## Capítulo I: Análisis de situación

### *Análisis del macro entorno: Pestel*

A continuación, se presenta un análisis del macro entorno, con el fin de evaluar el contexto en el cual se desarrolla la organización. Para ello, se hará referencia a los principales factores y elementos que resultan de gran relevancia para la actividad a través del análisis denominado Pestel, una herramienta de diagnóstico estratégico.

### *Factores políticos*

El gobierno logró negociar un nuevo acuerdo con el Fondo Monetario Internacional para acceder a un programa de financiamiento de facilidades extendidas, con plazo de pago de 10 años. El mismo se estructuró en Agosto de 2021 con la confirmación por parte del organismo internacional del desembolso de US\$ 4.355 millones. Con estos fondos, el país incrementará sus reservas y contará con los fondos necesarios para cumplir con el pago de compromisos en dólares con los organismos internacionales para lo que resta del año (La Prensa, 2021). A su vez, negoció con el Club de París pagar US\$ 430.000 millones en dos cuotas, una de US\$ 226 millones abonada en Julio de 2021 y el resto en Febrero de 2022. Esto le permitirá al país evitar el default con el grupo de 22 acreedores (agencias de inversión, organismos financieros nacionales y bancos, entre otros) (Valli, 2021). Debido a la pandemia, se debieron tomar medidas para contrarrestar sus efectos negativos. Algunas de las disposiciones fueron el otorgamiento de líneas de crédito, garantías, diferimiento de vencimientos de obligaciones fiscales, reducción de tasas de interés y alivio en el pago de tarjetas de crédito. Como resultado de políticas de inclusión financiera de las personas adultas, se generó la apertura de cuentas bancarias para quienes no se encontraban en el sistema financiero, con el fin de poder ser asistidos. (BCRA, 2020)

### *Factores económicos*

Durante 2020 el país sufrió una caída del PBI de 9.9%, la mayor desde 2002. Se prevé, de todas maneras, un crecimiento del 7,2 % al finalizar 2021. Con respecto a índices de pobreza, al cierre del segundo semestre de 2020 se verificó que el 31,6 % de los hogares se encontraba por debajo de la línea de pobreza, donde residen el 42 % de las personas (12

millones). Dentro de este conjunto, se distingue un 7,8 % de hogares por debajo de la línea de indigencia, los cuales incluyen al 10,5 % de las personas (3 millones) (INDEC, 2021). De acuerdo a un informe de relevamiento del BCRA, la inflación minorista para todo el período será de un promedio de 48,8 %. Se proyecta un tipo de cambio nominal que alcance \$ 105,75 por dólar para 2021, ubicándose en, promedio, \$ 154,5 para fines de 2022. Además, se prevé que la tasa de interés nominal anual promedio que corresponde a plazo fijo de 30 a 35 días en bancos privados y de más de un millón de pesos se mantenga en 34,10 % a septiembre de 2021 y que para el mes de diciembre de este año alcanzará un nivel de 34,50 % (BCRA, 2021). Pese a estos indicadores, el FMI mejoró la proyección de crecimiento del país en este año, posicionándola por encima de la media regional y mundial. Sumado a esto, la misma entidad consideró que la economía argentina crecerá el 2,4 % en 2022. (Fondo Monetario Internacional, 2021)

#### *Factores sociales*

En Argentina, el auge del consumo digital se evidenció a través del uso de dispositivos móviles, ya que representa el 86% del tiempo digital de los usuarios. En este sentido, el país se encuentra entre los primeros puestos de América Latina. La era digital ha llevado a crear un consumidor maduro, proactivo y conectado, que busca marcar tendencia. La hiper conectividad permite el acceso a una elevada cantidad de información disponible y la posibilidad de leer experiencias de otros usuarios, por lo que termina decidiendo por sus propios medios, y no por lo que dicten las empresas. El usuario de hoy se encuentra capacitado, conoce las funcionalidades, los beneficios y características intangibles de los productos o servicios que busca y es exigente con respecto a los servicios de atención al cliente (ADEN Business Magazine, 2021). La preferencia actual se basa en operar de manera electrónica a través de plataformas de *home* y *mobile banking*, puesto que en 2020 se registraron más del doble de operaciones por medio de pagos electrónicos que las realizadas en cajeros automáticos. (BCRA, 2020)

#### *Factores tecnológicos*

Las nuevas tecnologías (consideradas como de frontera) que utilizan la digitalización y la conectividad como parte de sus procesos son utilizadas para aumentar la productividad

y mejorar la calidad de vida. Ejemplo de estas son la Inteligencia Artificial (IA), internet de las cosas (IdC), los macro datos, la cadena de bloques y la telefonía de quinta generación (5G) (UNCTAD, 2021). Su impacto sobre las empresas y su entorno se ha manifestado en mayor eficiencia de las operaciones, mejora en la toma de decisiones, mayor conectividad y el diseño de nuevos modelos de negocio. Además, generó una optimización de la cadena de suministro, reduciendo costos de transacción y de comercialización. Actualmente, las organizaciones están empleando tecnologías de inteligencia artificial para la toma de decisiones de crédito, la gestión del riesgo, prevención del fraude, la banca personalizada y la automatización de procesos. Su inclusión en las actividades de financiamiento, inversión, comercio, pagos, entre otros, han logrado ampliar la oferta y cambiado el rol de los intermediarios y los costos asociados, acelerando el diseño de productos especializados para ciertos segmentos (CEPAL, 2021). En el país, uno de los programas que promueve el uso de las nuevas tecnologías es el Plan de Desarrollo Productivo Argentina 4.0, el cual consiste en una serie de medidas con el fin de impulsar su avance. (Argentina.gob.ar, 2021)

### *Factores ecológicos*

Según la CEPAL (2021), “los modelos de producción inteligente pueden aumentar la competitividad con una menor huella ambiental”, puesto que las empresas están utilizando herramientas digitales para lograr disminuir el impacto ambiental en sus procesos productivos y, por ende, en el cambio climático (pág. 12). Actualmente y, debido a la pandemia, se han precipitado los cambios al privilegiar en las industrias los canales en línea, por lo que se ha hecho más relevante la necesidad de utilizar las tecnologías digitales para lograr una mayor sostenibilidad, en concordancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (CEPAL, 2021, pág. 13). En Argentina, el gobierno regula esta política a través de la ley Nro. 25.675, generando programas y acciones, desarrollando la innovación en los procesos y la búsqueda de nuevas tecnologías para encontrar soluciones a las cuestiones ambientales. (Argentina.gob.ar, 2002)

### *Factores legales*

La tecnología representa nuevos retos, sobre todo en cuestiones relativas al cibercrimen, la protección de datos personales, las cadenas de bloques, entre otras. Con

respecto a esto, Miró Llinares (2021) explica que el confinamiento provocó una adaptación de los criminales informáticos a las nuevas oportunidades de delincuencia que surgieron por dicho contexto (pág. 1) y que, en determinados países, las tasas de hechos delictivos de manera *online* fueron particularmente altas durante los meses con las políticas y medidas de bloqueo más estrictas (pág. 8). Un informe de Marval O'Farrell Mairal alega que las empresas deben tener en cuenta la privacidad como una medida desde el principio, para garantizar que los datos personales sean resguardados de la mejor manera. Además, aclara que se debe conocer “qué información se maneja y cuál es el nivel de sensibilidad para determinar que tan estricta será la medida de seguridad” y que es necesario que las organizaciones tengan la cantidad mínima posible de datos de terceros para mitigar la exposición al riesgo ante un ciberataque (pág. 2). De acuerdo a Sarro & Rodríguez de Ramírez (2020), las cadenas de bloques (*blockchains*, en inglés) han contribuido, especialmente en la pandemia, a simplificar el proceso de solicitud y aprobación de préstamos de manera *online*, eliminando intermediarios en su procesamiento. Los beneficios de esta tecnología consisten en menores tiempos en sus procesos, costos más bajos y reducción de riesgos operacionales (pág. 62).

#### *Análisis del micro entorno: Modelo de las cinco fuerzas competitivas*

A continuación, se procederá a realizar un análisis del entorno en el que se encuentra operando la empresa. Para ello, se tomará el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael E. Porter, el cual permitirá detectar posibles amenazas y oportunidades en el ámbito de la industria *fintech*.

#### *Rivalidad entre las compañías establecidas en la industria*

A 2020, el ecosistema registraba un total de 268 empresas, divididas en diferentes sectores de actividad: Financiamiento colectivo, *insurtech*, préstamos, pagos y transferencias, *blockchain* & cripto activos, servicios B2B, seguridad informática, inversiones y proveedores tecnológicos (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020, pág. 7). Hubo factores que impulsaron el crecimiento de la demanda, entre ellos, las nuevas tendencias de pago y el uso de los canales digitales. Durante el contexto de pandemia se incrementó la cantidad de altas de nuevos usuarios en plataformas digitales y la tendencia es en aumento (Wolffelt, 2020).

Las empresas del sector poseen actualmente 8 millones de cuentas, contra 71 millones que posee el sistema bancario tradicional (Grupo App S.A., 2021). La industria presenta una estructura de costos en la cual se debe financiar la innovación tecnológica y la incorporación de las mejores prácticas a través del capital humano y la infraestructura, lo cual determina costos fijos elevados desde el inicio. El precio de obtener nuevos clientes se reduce a medida que el desarrollo tecnológico se encuentra en etapas avanzadas (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020, págs. 10, 13). El activo más relevante de estas compañías es el capital humano y la ley establece que por disposición excepcional y de emergencia (por la crisis sanitaria) sean prohibidos los despidos, sumado a una disposición que establece el régimen de doble indemnización. (Forbes, 2021)

#### *Riesgo de ingreso de competidores potenciales*

Las empresas tecnológicas logran economías de escala cuando su infraestructura interna y su código de software se encuentra en una etapa avanzada, lo cual permite que los costos de incorporar nuevos usuarios y mantenerlos se reduzcan drásticamente. Es por esto que las nuevas empresas deben adaptarse a una estructura de costos similar a las que ya se encuentran dentro de la industria (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020, pág. 13). Dentro del ecosistema no se percibe lealtad a la marca, ya que la mayoría de las empresas se constituyeron en los últimos 4 años y son similares entre sí en cuanto a la estructura y tecnologías que utilizan. Cada una de ellas se caracteriza por ser innovadora en algún proceso, en la calidad o en el servicio al cliente. Como consecuencia de esto, todos los años nacen nuevas compañías que ingresan al mercado. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020, pág. 10)

La mayoría de las empresas comenzaron su desarrollo a través de la utilización de fondos propios de sus fundadores o de familiares. Al no haber financiamiento disponible para nuevas empresas (debido a que no cuentan con historial de ingresos y posibles calificaciones), se debe recurrir a otras opciones como inversores ángeles, capital de riesgo, etc. En esta industria, la inversión se debe destinar en mayor proporción a investigación y desarrollo, tecnología, marketing y capital humano (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020, pág. 10). Para el consumidor, modificar la empresa no representa una inversión de tiempo, energía y

dinero, ya que la oferta se desarrolla a través de aplicaciones móviles o sitios web, los cuales están disponibles para el acceso libre y, generalmente, sin costo. (pág. 50)

En Argentina no existen entes reguladores específicos de ésta industria, por lo que actualmente se encuentra normada por organismos que dictan leyes y regulaciones que alcanzan a las compañías tradicionales y a las *fintech* por igual. En el caso del BCRA, y en la medida que las compañías no sean intermediarias financieras, no estarán reguladas por este organismo. Con respecto a la AFIP, “la resolución general 4622/2019 estableció un régimen de información y retención de IVA como de impuesto a las ganancias para las plataformas de pagos electrónicos”. En el país se adoptaron medidas con el objeto de promover un mayor uso de medios de pago electrónicos y, sumado al crecimiento del comercio electrónico y las tarjetas prepagas, contribuyeron a que ingresen nuevos jugadores que comenzaron a ofrecer servicios basados en la tecnología con menores comisiones y experiencias más personalizadas. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020, págs. 12, 116, 118, 119)

#### *Poder de negociación de los proveedores*

Entre los proveedores más importantes de la industria se encuentran empresas dedicadas a ofrecer servicios de seguridad informática, servicios *fintech* b2b y el desarrollo de soluciones tecnológicas e infraestructura para el funcionamiento de la industria. Existen sólo 5 empresas dedicadas a servicios de seguridad informática, las cuales crean soluciones enfocadas en la protección de la seguridad de los usuarios y de las empresas (validación de identidad digital, protección de datos y soluciones de ciberseguridad). Actualmente, hay 34 empresas b2b que ofrecen servicios basados en plataformas y contenidos *web*, asesoramiento y mejoras de *software*, validación de identidad, *scoring* no tradicional y facturación electrónica, entre otros. En cuanto a los proveedores tecnológicos, también existen 34 compañías que brindan soporte a la industria en consultoría e implementación de *software* en el área de las plataformas digitales. Entre sus servicios se destacan la puesta en marcha de procesos, inteligencia artificial, automatización de transacciones, firma electrónica, motores de decisión y contratos inteligentes. Entre los principales clientes de los proveedores tecnológicos se encuentra las empresas que ofrecen servicios de pagos digitales y préstamos. (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020)

### *Poder de negociación de los consumidores*

La industria está conformada por 268 empresas en total. Los segmentos de pagos digitales y préstamos concentran un total de 124 compañías, las cuales generan un entorno competitivo en el cual los compradores tienen la posibilidad de escoger a quién tomar (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020, pág. 9). Los costos para cambiar de compañía en ambos sectores dentro de la industria son diferentes. Con respecto a pagos digitales, el cliente sólo debe descargar una aplicación, registrarse y comenzar a operar sin costo. En el caso de préstamos, no funciona de la misma manera debido a que al solicitar asistencia crediticia, se debe aguardar a la finalización del pago de todos los períodos, salvo que se optara por la cancelación anticipada (lo cual implicaría sus respectivos costos). Por lo que puede observarse, en el primero de los sectores, los compradores están en posición de obligar a bajar los precios. No sucede así en el segundo, el cual es un sector en el que puede retenerse más al cliente, por su obligación contractual con el crédito.

### *Amenaza de ingreso de productos sustitutos*

Hasta el año 2019, el 80% de la población adulta tenía, al menos, una cuenta bancaria y una tarjeta de débito (Ministerio de Hacienda, 2019, pág. 9). A partir de 2020, con el surgimiento de la pandemia, el contexto presentó una aceleración en el uso de la tecnología en el ámbito financiero. Esto se evidenció en el hecho de que más personas optaran por abrir una cuenta en una entidad financiera tradicional. De esta manera y, sumado a las medidas del gobierno para lograr la inclusión financiera de la mayor parte del segmento mencionado a través de diferentes medidas hacen de la banca tradicional el sustituto de los productos analizados (medios de pago y préstamos).

### *Análisis de mercado*

A continuación se presenta un análisis en base a diferentes variables para determinar en qué mercado y en qué segmentos se competirá. Se realizará en base a determinación de públicos objetivos y del producto a ofrecer.

La propuesta consiste en una nueva alternativa de financiamiento a consumidores mediante el producto préstamos, utilizando nuevas tecnologías de inteligencia artificial en todas las etapas de su proceso (solicitud, evaluación, otorgamiento).

Durante el 2020 se contabilizaron más de \$ 8.500 millones en préstamos otorgados dentro del ecosistema *fintech*. Se verifica un crecimiento del 20 % con respecto al año anterior. La cantidad de personas que tomaron crédito alcanzó la cifra de 6,1 millones (La Mastra, 2021). El capital promedio solicitado fue de \$ 20.000 y más del 70 % de las entidades otorgaron tasas nominales anuales mayores al 75 % (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020, pág. 27). Actualmente existen 60 empresas que conforman el ecosistema de préstamos dentro de la industria.

Se apuntará a un público objetivo de usuarios finales con un ingreso promedio mensual de 50.000 pesos argentinos. La edad se encuentra entre los 25 a 40 años. Será requisito que no hayan tomado ningún producto dentro del sistema financiero tradicional.

#### *Análisis interno*

Para el análisis interno de la empresa, se tomara el modelo de la cadena de valor de Hill, Jones & Schilling (2015). De esta manera, se logra el detalle de las acciones que generan valor dentro de la organización con el fin de analizarlas y desarrollar ventajas competitivas en las actividades clave.

#### *Actividades primarias*

#### *Investigación y Desarrollo*

La empresa utiliza una metodología que consiste en la creación de tribus y centros de excelencia que buscan, mediante sus propias estrategias y aplicación de técnicas, crear soluciones creativas para el cumplimiento de objetivos en el desarrollo de productos y procesos. Son formados con colaboradores experimentados en una función concreta. Mediante la implementación de metodologías ágiles la organización desarrolla productos y servicios digitales atractivos y eficientes en poco tiempo, agregando valor y reduciendo

costos en los procesos. Los equipos de inteligencia comercial interdisciplinarios y autónomos trabajan colaborativamente mediante prácticas con foco en el desarrollo de un producto mínimo viable (Tarjeta Naranja S.A., 2021).

### *Producción*

La empresa utiliza las metodologías ágiles en sus procesos a través del gestor de proyectos Scrum Master. Este sistema permite dividir un desarrollo en pequeñas secciones, para lo cual se busca que cada una tenga éxito, sumando al plan general. Cada parte se entrega a clientes seleccionados para su testeo y resolución de posibles problemas que surjan de su utilización. De esta manera, luego de varias repeticiones, se llega a un proyecto finalizado con éxito (Gonçalves, 2020). Por otra parte, con el fin de detectar disconformidades en los clientes a través de sus canales de contacto, la empresa organiza células de trabajo que trabajan en el diseño de sus propios procesos, a través de la metodología *customer journeys*. De esta manera logran medir la experiencia del cliente al realizar pagos, crear cuentas, tomar productos, y poder conocer qué valora y qué no de su viaje como usuario. Esto permite corregir posibles desvíos y coopera con el desarrollo de productos innovadores que sean superiores a sus antecesores. (Tarjeta Naranja S.A., 2021).

### *Marketing y ventas*

Naranja tiene diversos canales para el ofrecimiento de sus productos. Desde sus inicios, las sucursales gestionaron la venta de tarjetas y seguros. En la actualidad se suman las plataformas digitales Naranja Online, la aplicación móvil, Naranja Viajes, Naranja X y Naranja Pos. La promoción es canalizada a través de medios de comunicación tradicionales (TV, periódicos) y digitales como Google Adwords, Google Adsense, Email Marketing, YouTube, entre otros. (Tarjeta Naranja S.A., 2021)

### *Servicio al cliente*

La compañía utiliza el sistema NPS como indicador para medir la satisfacción y lealtad de sus clientes. Los resultados muestran la relación entre lo que la marca promueve y lo que el cliente percibe. Para este fin diferencian la voz del cliente relacional (quien valora la percepción de la marca) y la del cliente transaccional (mediante la calidad de atención a

través de los diferentes medios). Los medios en los cuales toman las mediciones son las líneas de atención telefónica, Casas Naranja, Naranja Online, aplicación móvil, *chat* en el sitio *web* y las redes sociales. (Tarjeta Naranja S.A., 2021)

### *Actividades de soporte*

#### *Sistemas de información*

La compañía tiene una arquitectura tecnológica basada en la nube, a través de Amazon Web Services. Tiene integradas soluciones de automatización, monitoreo proactivo y herramientas de ciberseguridad, entre otras. Los servicios de seguridad administran la identidad y biometría dentro de la plataforma. A través de estas soluciones pueden administrar los datos corporativos. Para el análisis de datos dentro de la organización, se aplican modelos de *machine learning* para colocar los datos a disposición de toda la organización. De esta manera se logra elevar el valor del negocio brindando una experiencia personalizada a los clientes. Además, son utilizados en la gestión de riesgo y recupero, donde la información permite puntuar y pronosticar casos de riesgo para implementar mejores herramientas de cobranza y en la detección y anticipación de incidentes de inseguridad. (Tarjeta Naranja S.A., 2021)

#### *Abastecimiento*

La empresa selecciona a sus proveedores siempre y cuando compartan sus convicciones y ética, sobre todo con respecto a la sustentabilidad. Todos los acuerdos que se generan cuentan con cláusulas enfocadas en aspectos éticos, sociales, laboral, de derechos humanos, medioambientales y técnicos. La selección se hace, además, con el cumplimiento de requisitos impositivos (IVA, Impuesto a las Ganancias, Ingresos Brutos e Impuestos Municipales), datos de facturación y bancarios. La organización selecciona sólo proveedores nacionales. Tanto la búsqueda como la evaluación se realiza a través de una plataforma de registro y clasificación, donde se realizan evaluaciones de riesgo y auditorías constantemente. (Tarjeta Naranja S.A., 2021)

### *Recursos Humanos*

La organización cuenta con una dotación de 3104 colaboradores distribuidos tanto área central como en puntos de atención a lo largo del país. Cuentan con personal de diferentes profesiones, edades y múltiples modos de pensamiento, lo cual genera valor al trabajo multidisciplinario, ágil y de alto rendimiento. Las búsquedas actuales se basan en perfiles digitales, por lo que se centra en personas con pensamiento disruptivo, tolerancia a la incertidumbre y visión del futuro. La gestión del talento se realiza a través de un sistema integral en el que se definen objetivos entre líderes y miembros de equipo a través de un modelo de gestión incorporando procesos de aprendizajes basados en la innovación, como el denominado *agility learning*. Además, se promueven charlas para diseñar y acordar objetivos entre líderes y colaboradores con el fin de perfeccionar el trabajo diario. Para potenciar el talento de los líderes la organización realiza programas, prácticas y herramientas para su desarrollo profesional y personal. Uno de los objetivos principales es adoptar como parte de la cultura organizacional un *mindset* digital, de acuerdo a las nuevas tecnologías de la información y comunicación. (Tarjeta Naranja S.A., 2021)

### *Infraestructura de la compañía*

La sede central de la empresa se encuentra en la localidad de Córdoba. La misma consiste en dos edificios contiguos, uno de ellos se denomina La Fábrica, donde 1.400 colaboradores de la empresa trabajan en las áreas de soporte de la compañía. El otro es denominado Casa Naranja y funciona como un espacio abierto a la comunidad con actividades culturales, abiertas y gratuitas. La organización cuenta con 202 puntos de atención, de las cuales 154 son sucursales, 22 son mini unidades de negocio, 20 receptorías, 4 stands o mini locales en paseos comerciales y 2 locales para operaciones virtuales. Entre las mencionadas, se destacan las 8 Sucursales del Futuro, donde la atención personal se realiza mediante interacción con plataformas dispositivos y plataformas digitales para resolver el primer contacto. Las MUN corresponden a presencia de la empresa en localidades de entre 20 y 50 mil habitantes. Todas ellas cumplen con requisitos en cuanto a su accesibilidad (rampas de acceso, sanitarios adaptados y ascensores) y se encuentran preparadas para prevenir posibles riesgos a la salud de colaboradores y clientes. Ejemplo de esto son el servicio de emergencia, botiquín de primeros auxilios, plan de contingencia,

manual de procedimientos, simulacros de evacuación, auditorías periódicas sobre la seguridad de las instalaciones, capacitación del personal para asumir roles de asistencia en casos de emergencia y personal de seguridad capacitado.

## **Capítulo II: Marco teórico**

En el presente apartado se desarrollará el concepto de planificación estratégica abordada desde la visión de diversos autores referentes en la materia, los cuales difieren en algunos puntos en cuanto a su concepción y metodología. Luego, se procederá a describir de qué manera es posible organizar y desarrollar diferentes estrategias basadas en la información relevada sobre el entorno externo e interno en el cual se desarrolla una organización. Por último, se procederá a validar los conceptos y estrategias que serán utilizadas para la concreción de la propuesta del presente reporte.

### *Inicios de la planificación estratégica*

El concepto de planificación estratégica surge inicialmente en el año 1965, auspiciado por el matemático y economista Igor Ansoff en su libro *Estrategias Corporativas*. La definición hace referencia al procedimiento por el cual, a través de un proceso e implementación de planes se logran alcanzar objetivos. Se presentarán a continuación diferentes concepciones de autores reconocidos en la materia.

### *Proceso de planificación estratégica*

Según Hill, Jones & Schilling (2015), estos sistemas de planeación formal ayudan a tomar mejores decisiones estratégicas, tanto en entornos competitivos presentes como en escenarios futuros. Para lograr los resultados deseados, se debe utilizar debidamente la información recopilada, evitando de la manera que sea posible los sesgos cognitivos que surgen de la toma de decisiones basadas en las propias creencias o hipótesis (pág. 27). Con respecto al modelo de planeación, el proceso formal lo constituye en cinco pasos principales, los cuales son (a) elección de la misión de la compañía y metas principales; (b) análisis del entorno competitivo externo de la organización para detectar oportunidades y amenazas; (c) análisis del entorno operativo interno para detectar fortalezas y debilidades; (d) elección de

estrategias basadas en las fortalezas detectadas para corregir sus debilidades y aprovechamiento de las oportunidades para contrarrestar las amenazas e (e) implementación de las estrategias. De todas maneras, los autores no consideran que la dirección general sea la que desempeña el rol más importante en este proceso, ya que en muchas ocasiones pueden surgir estrategias valiosas desde el fondo de las organizaciones sin que existan planes anteriores (pág. 11).

Con respecto a este concepto, Robbins & Coulter (2014), opinan que la administración estratégica en realidad es una tarea que debe ser realizada por las funciones gerenciales; ya que de esta manera pueden operar sobre la complejidad y diversidad de las organizaciones logrando niveles más altos de desempeño y, además, hacer frente a los constantes cambios de circunstancias tomando decisiones en medio de situaciones de incertidumbre (págs. 240-244).

En este sentido, Sainz Vicuña Ancín (2017) menciona que en la planificación estratégica deben delimitarse correctamente las fronteras de alcance de las decisiones, tanto a nivel de dirección general, como de los directores funcionales. Por lo cual define el proceso con una serie de etapas: (a) análisis de la situación interna y externa; (b) diagnóstico de la situación; (c) definición de objetivos estratégicos, así como la misión, la visión y los valores estratégicos; (d) elección de estrategias corporativas, competitivas y funcionales y (e) las decisiones operativas, planes de acción y sistema de seguimiento y control (pág. 82).

### *Estrategias corporativas*

De acuerdo a Hill, Jones & Schilling (2015), se refieren a las opciones que tienen los administradores para decidir en qué negocios e industrias se debe competir, escoger las actividades que se deberán realizar y decidir cómo ingresar, consolidar o abandonar los negocios. El objetivo principal es maximizar la rentabilidad en el largo plazo, sosteniendo y aumentando la ventaja competitiva (pág. 288). Siguiendo este concepto, Robbins & Coulter (2014) mantienen la misma definición pero clasifican las estrategias de otra manera (pág. 245). Con respecto a Sainz Vicuña Ancín (2017), este autor sugiere, además, una serie de estrategias que guían el negocio y logran delimitar correctamente las responsabilidades en

las decisiones a tomar. Las mismas son (a) definición del negocio; (b) estrategias de cartera de negocios; (c) estrategias competitivas y (d) estrategias de crecimiento (pág. 215).

### *Estrategias competitivas*

Según Robbins & Coulter (2014), corresponden a la determinación de cómo competirá la organización en sus líneas de negocio, la cual define la ventaja competitiva, los productos y servicios que ofrece, los clientes a los que quiere llegar y otros factores adicionales (pág. 247). En este sentido, los autores mencionados comparten un modelo denominado “Las cinco fuerzas competitivas” de Porter M. (2017), el cual fue utilizado en el presente reporte. Comprenderlas, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria y permite lograr ventajas sobre los competidores (págs. 27,28). De este análisis se desprenden tres estratégicas genéricas que una organización puede abordar, las cuales son (1) liderazgo en costos; (2) enfoque y (3) diferenciación (pág. 88). Con respecto a estas últimas y, de acuerdo a Sainz Vicuña Ancín (2017), la estrategia de enfoque corresponde a conquistar un segmento o nicho de mercado y será la propuesta en el presente reporte de caso debido a que propone basar la ventaja competitiva en la adaptación a los deseos, demandas y expectativas del consumidor proponiendo una gama de productos más completa y personalizada que la competencia (pág. 256).

### *Estrategias de crecimiento*

Con respecto a este concepto, Sainz Vicuña Ancín (2017) menciona que éstas definen las pautas para cuando se proponen objetivos de crecimiento. En la Figura 1 pueden observarse las 4 posibles estrategias según la matriz de Ansoff. Para tener mayor probabilidad de éxito en la determinación de un plan se deben aprovechar al máximo las posibilidades existentes en la empresa; ya sea trabajando con productos que se dominan o en negocios básicos o *core business* de la organización (pág. 229).

En este sentido, el presente reporte de caso concuerda con lo expuesto por Sainz Vicuña Ancín (2017) en cuanto al concepto de planificación estratégica, para lo cual se propone implementar, de acuerdo a Porter M. (2017), una estrategia genérica de enfoque en un segmento para, luego, operar a través del desarrollo de producto. Esto, debido a la

importancia de utilizar de manera óptima los recursos y capacidades de una empresa, operando en mercados conocidos y logrando adaptar productos que satisfagan nuevos gustos y necesidades de los usuarios (pág. 233).

### **Capítulo III: Diagnóstico y discusión**

De acuerdo a la información revelada en el presente reporte, se procederá a presentar una serie de conclusiones que permitirán elaborar un diagnóstico de la organización y de las acciones a tomar.

Con respecto al entorno macro en el que se analiza a la empresa, es viable pensar que Argentina se encuentra en una transición luego de las consecuencias producidas por el contexto de la pandemia. La continuación de las negociaciones por el pago de deudas y el desarrollo de nuevas medidas tendientes a fomentar la industria en general y la protección a los sectores más afectados serán indispensables para estabilizar la economía y reactivar el consumo, lo cual permitirá operar sobre un entorno estable para la decisión de realizar nuevas inversiones. Por otro lado, comprender las tendencias en el uso de las tecnologías de frontera y en el comportamiento del cliente resulta vital para innovar en el desarrollo de nuevos proyectos con el fin de lograr ventajas competitivas. Con respecto a esto, se percibe un nuevo perfil de consumidor actual, que corresponde a una persona madura en el uso de tecnologías (sin importar su edad) y sumamente informada sobre los productos y servicios que se ofrecen. En este sentido, las organizaciones deberán modificar sus patrones de segmentación para hacerlo sobre micro públicos y sus comportamientos y deberán tener en cuenta que los comportamientos varían cada vez más en lapsos más cortos de tiempo.

Particularmente, la industria *fintech* ha demostrado rápida aceleración en el crecimiento y en conjunto con la infraestructura disponible, los incentivos económicos y las políticas adoptadas por el gobierno puede analizarse que existe un entorno altamente competitivo que permite el desarrollo de nuevos emprendimientos y escalar los que ya se encuentran en actividad. En las empresas de este ecosistema, la principal ventaja competitiva se basa en la fuerza del capital humano y las ideas innovadoras, las cuales son el motor de

desarrollo y resultan ser la principal barrera de entrada. Puesto a que constantemente ingresan nuevos competidores, es necesario crecer y sostenerse en el tiempo a través del desarrollo constante de nuevos productos que satisfagan los gustos y necesidades. En este sentido, Naranja debe continuar implementando su metodología de trabajo y fomentando el cambio de *mindset* a toda su estructura para adaptarse a los cambios constantes y permitir que surjan ideas innovadoras y estrategias desde diversas áreas dentro de la organización. De estas cuestiones dependerá el crecimiento de las organizaciones de acá en adelante.

Con respecto a la empresa, se evidencia una transformación evidente hacia lo tecnológico, tanto en los productos y servicios que ofrece, como en su estructura, lo cual resulta vital por lo expuesto previamente. Los procesos utilizados para el diseño de nuevos proyectos (metodologías ágiles, *agility learning*, Scrum Master) permiten la concreción de productos que generan satisfacción y experiencias positivas en el cliente. Esto concuerda con lo que declara su misión en cuanto al crecimiento de nuevos negocios basados en la tecnología. Con respecto a esto, se observa que el uso de dispositivos móviles representa la mayor parte del tiempo digital de los usuarios dentro del país y los cambios en el comportamiento de los consumidores hacen necesario adaptarse a las nuevas tendencias y explorar las necesidades en mercados que actualmente no son explorados por otras compañías. En conjunto con el uso y el desarrollo de aplicaciones basadas en inteligencia artificial y *big data* es posible diseñar productos y servicios que tienen éxito, aplicando estrategias similares. En el caso del producto micro préstamo, su competencia directa no son las entidades bancarias tradicionales ni, incluso, las empresas dentro de la industria *fintech*, ya que la condición para obtenerlo es no poseer historial de crédito dentro del sistema financiero. De esta manera se logrará abarcar un público que no es asistido por ninguna compañía, pero que está dispuesto a serlo, al menos, en una pequeña proporción.

A través del análisis previo y observando que la organización actualmente lleva a cabo una estrategia de enfoque para conquistar los segmentos a los cuales apunta y, además, logra adaptarse a los deseos, demandas y expectativas del consumidor, se propone implementar una estrategia de desarrollo de producto, la cual permitirá acceder a un nuevo público objetivo con el proyecto. Para su logro se deberá trabajar con decisiones tácticas y

objetivos sobre determinadas área que son clave. De acuerdo a lo expuesto, esto permitirá a la empresa tener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo por sobre el resto de compañías.

## **Capítulo IV: Plan de implementación**

A continuación se presentará el plan de implementación integral, en el cual se describirán los objetivos (tanto general como particulares) para llevarlo a cabo en su totalidad. La propuesta se halla dentro de la visión de la organización, la cual es “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general”. Además, se enmarca dentro de su misión, “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología”. Con respecto a los valores de la compañía, se pueden mencionar “alegría del trabajo”, “puertas abiertas”, “mejora continua”, “pirámide invertida”; los cuales son igualmente incluidos en el presente reporte debido a su importancia en los procesos de desarrollo y en la relevancia del capital humano en esta clase de propuestas. Las metodologías ágiles, los proyectos gestionados vía Scrum, el proceso de *agility learning* para el aprendizaje continuo y la metodología *customer journeys* son vitales para el desarrollo actual de Naranja y lo serán, también, para la concreción del presente plan. Por otro lado, la experiencia que tiene la organización en la utilización de tecnologías de inteligencia artificial permitirá el camino del diseño y desarrollo del producto micro préstamo como una solución basada en la innovación. De esta manera se pretende lograr que en todo el proceso se logre aplicar lo expuesto anteriormente, reforzando las áreas involucradas para cooperar con el sostenimiento y el logro de nuevas ventajas competitivas. (Tarjeta Naranja S.A., 2021)

### *Alcance*

El presente plan de implementación se ubicará en un horizonte temporal de cuatro años, comenzando desde el mes de enero de 2022 hasta diciembre de 2025. Se procederá a realizar una planificación estratégica para el desarrollo de un producto financiero totalmente digital, por lo que podrá ser puesto en acción en todo el ámbito de la República Argentina. Se utilizarán tanto datos cuantitativos como cualitativos para el desarrollo del informe.

### *Objetivo general*

Lograr una rentabilidad total por ventas de préstamos personales de un 16 % a partir de Enero de 2022 a Diciembre de 2025, con respecto a los intereses por préstamos registrados en 2020, a través de la generación de una estrategia de desarrollo de producto que permita acrecentar los ingresos por financiación.

### *Justificación*

Como puede observarse en la Tabla 1, el resultado neto ha ido en aumento con el correr de los años fomentado, sobre todo, por el aumento de los ingresos por financiación (principal rubro de rentabilidad de la empresa). Esto indica que existe un crecimiento en los niveles de ingresos aportados por los intereses cobrados por la organización, cuestión que podría verse acrecentada por acciones en favor de la oferta de productos vía canales digitales, alineado con la misión de la organización. Se propone generar acciones, particularmente, sobre los intereses de préstamos personales, los cuales no demuestran tener alta representación dentro del rubro general de interés por financiación con respecto al período 2018 (el mayor de los últimos 3 años), lo cual puede observarse en la Tabla 2. Así mismo, este concepto representa el cuarto en relación a la sumatoria individual en los períodos mencionados. El incremento comenzará a efectivizarse a partir del año 2023, cuando el producto se encuentre en su fase de desarrollo finalizada, y en base al ciclo de vida del mismo. De esta manera, se logrará contribuir al aumento de los intereses cobrados, aumentando los ingresos por financiación y, de esta manera, del resultado neto de la compañía. (Tarjeta Naranja S.A., 2021)

### *Objetivos específicos*

#### *Objetivo 1*

Desarrollar un plan de marketing que permita incrementar cada año un 15 % la adquisición de nuevos clientes en las plataformas digitales desde Enero de 2022 hasta Diciembre de 2025.

### *Justificación del objetivo 1*

En el período 2020 se registraron 752.000 nuevos clientes. Del total, el 62 % fue gestionado a través de las plataformas digitales (466.240). Es importante continuar estableciendo acciones sobre este canal, ya que la cantidad de usuarios digitales permitirá la adquisición de nuevos clientes de manera más efectiva y rápida, en contraste con los medios tradicionales. El país tiene un alto consumo de Internet y de tiempo de uso en dispositivos móviles, como puede observarse en la Figura 4, lo cual lo convierte en un ecosistema digital predispuesto para escalar proyectos basados en la red. Además, se ha mencionado previamente que en la era actual, el consumidor es una persona madura, proactiva y conectada constantemente buscando tendencias (ADEN Business Magazine, 2021). El desarrollo de una estrategia de marketing permitirá captar nuevos clientes que operen a través de la app o de Naranja Online solicitando préstamos e incentivándolos a realizar compras relacionadas a viajes, en la tienda virtual, suscripciones a servicios, etc. De esta manera, potenciar la concentración de productos y servicios en la plataforma digital de la organización permitirá captarlos, fidelizarlos y retenerlos de manera más efectiva. En este sentido, un aumento del 15 % anual supondría que, como base en lo registrado en 2020, las plataformas deberían adquirir en el período de Enero de 2022 a Diciembre de 2025 un promedio aproximado anual (en base a los 4 años) de 140.000 nuevos clientes. Esto refuerza las acciones actuales que se vienen llevando a cabo desde la organización en la actualidad y coopera con el objetivo general. (Tarjeta Naranja S.A., 2021).

### *Objetivo 2*

Alcanzar el 100 % del desarrollo del producto micro préstamo en el período comprendido entre el 1 de Enero al 30 de Septiembre de 2022 inclusive, a través de la formación de un equipo interdisciplinario dentro de la tribu de trabajo Producto, utilizando metodología Scrum.

### *Justificación del objetivo 2*

En una organización como lo es Naranja, el activo más importante es el capital humano. En este caso, se propone continuar con el diseño que viene utilizando la organización y potenciar, a través de las metodologías ágiles, la realización de este proyecto.

A través de la formación de un equipo de trabajo sería posible la creación de un producto mínimo viable (*mvp*, en inglés) mediante el cual, a través de iteraciones denominadas *sprints*, se lograría llegar a la culminación de un proyecto digital de manera ágil utilizando tecnología de inteligencia artificial y *big data*, con enfoque en las necesidades del cliente y en los tiempos estipulados. El principio de Pareto aplicado al desarrollo de sistemas consiste en que el 80 % del valor de un producto reside en el 20 % de sus funcionalidades, por lo que, en este tipo de proyectos se busca lograr dar solución y funcionalidad a lo que realmente es importante para el cliente quien, finalmente, utilizará el producto.

### *Objetivo 3*

Alcanzar una colocación en ventas de \$ 295.000.000 a partir de Enero hasta Diciembre del 2023 mediante la implementación del producto micro préstamo, logrando un aumento del 10 % para el período Enero a Diciembre de 2024 y del 15 % para el período Enero a Diciembre de 2025.

### *Justificación de objetivo 3*

El desarrollo de un producto de esta clase aportará al objetivo general mediante el aumento del cobro de intereses. Además, es un producto que permite la captación y retención de clientes, debido a la obligación contractual que genera el mismo por un determinado plazo. Para estimar montos se tomaron estadísticas realizadas por un informe de 2019 (citado previamente), el cual releva que las empresas del sector *fintech*, en su mayoría, otorgaron préstamos por un capital promedio de \$ 20.000, a un plazo de 6 meses y con una tasa nominal anual mínima del 100% (mediante sistema de amortización francés) (Banco Interamericano de Desarrollo, 2020). Con esta información se observa en la Figura 3 un esquema en el cual se llega a la conclusión de que el interés generado por un préstamo, en promedio, es de \$ 6.221. Se tomará como referencia este monto para todo el período comprendido entre Enero de 2023 a Diciembre de 2024. Luego, como lo demuestra la Figura 4, se detalla una simulación del mismo monto de préstamo con una tasa modificada al 110 %, debido a que se registra una importante variabilidad en estos últimos años y no existe una proyección que pueda realizarse en este sentido debido a la situación económica en general, según se demuestra en la Figura 5 (BCRA, 2021). Esta última será la determinada para el cálculo

correspondiente al período Enero a Diciembre 2025. Partiendo de estos datos, tanto en la Figura 6, la Figura 7 y la Figura 8 se vuelca la información que surge, para lo cual se determinan los montos estimativos de colocación de préstamos en base a los objetivos de crecimiento, dividiendo los períodos según una estimación del ciclo de vida del producto. La información suministrada añade, además, la cantidad promedio de operaciones anuales y mensuales necesarias para cumplimentar con los objetivos. Al ser un producto 100% digital, el proceso de generación de las ventas será posible mediante la planificación correcta en todas sus etapas. (Tarjeta Naranja S.A., 2021)



### *Planes de acción*

En el apartado Anexos (Figuras 12, 13 y 14) se detallan los planes de acción necesarios para la concreción de los objetivos.

### *Presupuesto*

A continuación se detalla el presupuesto final (diferenciado por planes de acción) para la realización de la presente propuesta. Los valores se encuentran ajustados en base a tasas de inflación relevadas por el Banco Central, detalle que puede observarse en la Figura 11. Al no existir aún informes de expectativas con respecto a los períodos 2024 y 2025, se toma como referencia el de 2023 para estos dos últimos años (BCRA, 2021).

Plan de acción 1 – Desarrollo de plan de marketing: \$ 12.152.582 (ver en Figura 15)

Plan de acción 2 – Desarrollo de producto micro préstamo: \$ 10.792.517 (ver en Figura 16)

Plan de acción 3 – Implementación de producto: \$ 78.429.472 (ver en Figura 17)

Presupuesto total: \$ 101.374.571

### *Análisis financiero*

En la Figura 18 se presenta el *cash flow* con los valores y la información descripta anteriormente, lo cual permitirá realizar el análisis del proyecto a través de una serie de indicadores que permiten determinar la viabilidad y conveniencia del mismo. El mismo fue desarrollado en base a una serie de premisas para su completa determinación.

### *Premisas generales*

El aumento de los ingresos en el rubro intereses por préstamo personales en 2023 se estima en un 5 % con respecto a lo registrado en el período 2020. Para los períodos 2024 y 2025 corresponde un aumento del 10% y del 15 % respectivamente.

Se toma como referencia para cada valor un índice de inflación determinado de acuerdo a cada año (tal cual se especificó anteriormente) según Figura 14.

La tasa de referencia para el cálculo de los índices corresponde a la de *leliq*, la cual, actualmente, promedia el 38 %. (BCRA, 2021)

#### *Rentabilidad*

De acuerdo al *cash flow*, se estima una rentabilidad del 59,36 % total al finalizar el período 2025 del presente proyecto.

#### *Indicadores financieros*

Con respecto al análisis realizado, la Figura 19 arroja los resultados según el flujo de caja. Para el ROI se registra un 548 %, el VAN un monto de \$ 15.113.477 y la TIR un valor de 46 %.

## **Capítulo V: Conclusiones y recomendaciones**

El presente reporte fue realizado en base a una oportunidad que se evidencia en la organización con respecto al desarrollo de nuevos productos que pueden permitirle a la misma ampliar su participación en mercados en los cuales no se encontraba. A su vez, la incursión de la empresa en la industria *fintech* permite ver un abanico importante de nuevas posibilidades de crecimiento. Es posible la incursión en productos digitales debido a la existencia de empresas que lograron el éxito y pueden replicarse en el país. Gran parte del análisis efectuado demuestra que Naranja tiene un potencial humano importante y tiene la capacidad de capitalizar sus recursos para la generación de nuevas acciones en pos de su expansión.

Además, fue demostrado que desarrollando una planificación estratégica es posible determinar un plan que se adapte a la visión y misión de la empresa y que, a través de tácticas y planes de acción, se logre cumplir con los objetivos planteados. La realidad demuestra que las organizaciones que se proponen alinear a estas prácticas lograr el éxito, siempre y cuando el análisis de la información y el desarrollo de la implementación sea minucioso y contemple la mayor parte de la información disponible.

La implementación del proyecto le permitirá a la organización no sólo tener crecimiento en sus utilidades si no, además, desarrollar fuertemente su actividad en la industria en la cual está inmersa actualmente. De acuerdo al análisis efectuado, el sector demanda de nuevos productos y servicios, los cuales, sumados a los nuevos comportamientos y perfiles de los consumidores, lo convierte en un ecosistema apto para nuevas inversiones y para desarrollar actividades que serán altamente demandadas en el futuro próximo.

### *Recomendaciones*

Se recomienda a la organización implementar un cuadro de mando integral con el fin de plantear, por ejemplo, políticas de control interno corporativo debido a que existen determinadas áreas dentro de la empresa que participan en diferentes proyectos al mismo tiempo, para lo cual deben establecerse prácticas y procesos normados de manera más minuciosa. Con respecto al desarrollo en base a clientes, se evidencia el faltante de acciones con respecto a la medición de retención de los mismos, cuestión que también podría trabajarse mediante esta herramienta.

Además, es viable para la empresa continuar en el camino del desarrollo de productos dentro de la industria *fintech* basados en inteligencia artificial, utilizando *big data*. De esta manera, podría incursionar en el desarrollo 100 % digital de los seguros o en plataformas de financiamiento colectivo o inversiones, las cuales podría utilizar para financiar nuevos proyectos. Esto último lleva a pensar en que Naranja tiene un amplio alcance y será cuestión de tiempo el poder desarrollar nuevos productos y servicios.

## Referencias

Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración Estratégica: Teoría y casos. Un enfoque integral*.

Tarjeta Naranja S.A. (2021). *Naranja X*. Obtenido de <http://www.naranjax.com>

Qudian Inc. (2021). Retrieved from Qudian: <https://ir.quodian.com/>

Grupo Banco Mundial. (5 de Abril de 2021). *Banco Mundial*. Obtenido de El Banco Mundial en Argentina: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>

Braviant Holdings. (2021). Retrieved from Braviant: <http://www.braviantholdings.com>

Argentina.gob.ar. (Agosto de 2021). *¿Qué medidas está tomando el gobierno?* Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/coronavirus/medidas-gobierno>

Argentina.gob.ar. (Agosto de 2021). *Plan de Desarrollo Productivo Argentina 4.0*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/planargentina40>

Argentina.gob.ar. (Agosto de 2021). *Ahora 12*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/ahora-12>

CEP XXI. (2021). *Indicadores de actividad económica de la región*. Obtenido de Indicadores de actividad económica de la región: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2020/06/indicadores\\_de\\_actividad\\_economica\\_de\\_america\\_-\\_abril\\_2021.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2020/06/indicadores_de_actividad_economica_de_america_-_abril_2021.pdf)

CEP XXI. (2021). *Evolución de los principales indicadores de la actividad productiva*. Obtenido de Evolución de los principales indicadores de la actividad productiva: [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2020/06/informe\\_de\\_panorama\\_productivo\\_-\\_agosto\\_2021.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2020/06/informe_de_panorama_productivo_-_agosto_2021.pdf)

Fondo Monetario Internacional. (Julio de 2021). *Perspectivas de la Economía Mundial, Julio 2021*. Obtenido de

<https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2021/07/27/world-economic-outlook-update-july-2021>

Secco, L. (26 de Abril de 2021). *Algunos puntos claves de la economía Argentina en 2021*.

Obtenido de El Economista: <https://eleconomista.com.ar/2021-04-algunos-puntos-claves-de-la-economia-argentina-en-2021/>

INDEC. (Agosto de 2021). *INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Obtenido de <http://www.indec.gob.ar/>

INDEC. (2020). *Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos*.

Obtenido de INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos: [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph\\_pobreza\\_02\\_2082FA92E916.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_02_2082FA92E916.pdf)

La Prensa. (23 de Agosto de 2021). *La Argentina recibe 4.350 millones de dólares del FMI*.

Obtenido de La Prensa: <https://www.laprensa.com.ar/505752-La-Argentina-recibe-4350-millones-de-dolares-del-FMI.note.aspx>

Valli, P. (28 de Julio de 2021). *Sin default: se completó el primer pago por u\$s 226 millones*

*al Club de París*. Obtenido de El Cronista: <https://www.cronista.com/economia-politica/sin-default-se-pagan-us-226-millones-del-acuerdo-puente-con-el-club-de-paris/>

Albrieu, R. et al. (Septiembre de 2020). *Hacia un economía de baja proximidad física*.

Documento de Trabajo N° 196. Buenos Aires: CIPPEC.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (26 de Agosto de 2020).

*Universalizar el acceso a las tecnologías digitales para enfrentar los efectos del*

*COVID-19*. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe:  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45938/4/S2000550\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45938/4/S2000550_es.pdf)

ADEN Business Magazine. (30 de Agosto de 2021). *6 claves que debes saber del consumidor digital en 2021*. Obtenido de ADEN International Business School:  
<https://www.aden.org/business-magazine/6-claves-que-debes-saber-del-consumidor-digital-en-2021/>

BCRA. (2020). *Informe de inclusión financiera*. Obtenido de BCRA:  
<http://www.bkra.gov.ar/PublicacionesEstadisticas/informe-inclusion-financiera-022020.asp>

UNCTAD. (2021). Informe sobre tecnología e información. *UNCTAD/TIR/2020 (Overview) and Corr. 1*. Ginebra.

Naciones Unidas. (2021). Informe sobre tecnología e información. *UNCTAD/TIR/2020 (Overview) and Corr. 1*. Ginebra.

CEPAL. (2021). Panorama social de América Latina 2020. (*LC/PUB.2021/2-P/Rev.1*). Santiago.

CEPAL. (2021). Tecnologías digitales para un nuevo futuro. (*LC/TS.2021/43*). Santiago.  
Obtenido de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46816/1/S2000961\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46816/1/S2000961_es.pdf)

Argentina.gob.ar. (28 de Noviembre de 2002). *Texto completo Ley Nro. 25.675*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25675-79980/texto>

PNUD. (2021). *Objetivos de desarrollo sostenible*. Obtenido de Programa de las Naciones Unidas para el desarrollo: <https://www1.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

Perez Luño, A. E. (2012). *El derecho ante las nuevas tecnologías*. Obtenido de El Notario: <https://www.elnotario.es/hemeroteca/revista-41/548-el-derecho-ante-las-nuevas-tecnologias-0-8050094412686392>

Argentina.gob.ar. (2021). *Ley Simple - Delitos informáticos*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/delitos-informaticos>

Marval O'Farrell Mairal. (2021). *Ciberseguridad: aspectos legales y el impacto del COVID-19*.

Miró Llinares, F. (2021). Crimen, cibercrimen y COVID-19: desplazamiento (acelerado) de oportunidades y adaptación situacional de ciberdelitos. *IDP Revista de Internet, derecho y política*.

Sarro, L. A., & Rodríguez de Ramírez, M. d. (2020). Contribuciones de la tecnología Blockchain para hacer frente al COVID-19. *Revista CEA*, 55-67.

Banco Interamericano de Desarrollo. (2020). Estudio Fintech 2020 - Ecosistema Argentino. Banco Interamericano de Desarrollo.

Accenture. (2020). Informe Ecosistema Fintech Argentino.

Wolffelt, M. d. (5 de Julio de 2020). *Fintech: radiografía de una industria en constante evolución*. Obtenido de Finanzas y Mercados: <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/Fintech-radiografia-de-una-industria-en-constante-evolucion-20200705-0030.html>

Grupo App S.A. (28 de Junio de 2021). *Mundo Fintech: tras el boom inicial, comenzó la competencia para no perder mercado*. Obtenido de iProUP: <https://www.iproup.com/finanzas/24008-universo-fintech-tras-el-boom-inicial-comenzo-la-competencia>

- Reyes, S. (20 de Diciembre de 2018). *“Les presento a mi bebé”*: El efecto del apego y su impacto en las decisiones de los emprendedores. Obtenido de BID: <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/el-efecto-del-apego-en-los-emprendedores/>
- Forbes. (22 de Julio de 2021). *Pymes: cómo las afecta la prohibición de despidos y la doble indemnización*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbesargentina.com/money/las-nueve-herramientas-uso-ejecutivo-gastar-mas-lo-dice-ley-n8066>
- Schiel, E. O. (7 de Junio de 2020). *El contrato de trabajo y los procesos concursales*. Obtenido de Forbes: <https://www.cronista.com/fiscal/El-contrato-de-trabajo-y-los-procesos-concursales-20200607-0021.html>
- Ministerio de Hacienda. (2019). *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera*.
- Impulso. (26 de Agosto de 2021). *Pagos digitales vs dinero en efectivo, una nueva realidad*. Obtenido de Impulso: <https://www.impulsonegocios.com/pagos-digitales-vs-dinero-en-efectivo-una-nueva-realidad/>
- La Mastra, S. (15 de Julio de 2021). *Fintech: cuánto crecieron los préstamos y qué ofrecen*. Obtenido de iProUP: <https://www.iproup.com/economia-digital/24095-fintech-cuanto-crecieron-los-prestamos-y-que-ofrecen>
- DEC. (2020). Customer Journey: Experience Design Map. Obtenido de DEC Asociación para el Desarrollo de la Experiencia de Cliente: [https://asociaciondec.org/wp-content/uploads/2020/07/DEC-SELECCION\\_CXT\\_IZO\\_CJ-2020.pdf](https://asociaciondec.org/wp-content/uploads/2020/07/DEC-SELECCION_CXT_IZO_CJ-2020.pdf)
- Bayton. (18 de Septiembre de 2020). *Learning Agility - Agilidad para el aprendizaje*. Obtenido de Bayton: <https://blog.bayton.com/learning-agility-agilidad-para-el-aprendizaje>

Borrajo, V. (20 de Mayo de 2021). *iProfesional*. Obtenido de Learnability: cómo impulsar el mindset digital: <https://www.iprofesional.com/actualidad/339641-learnability-como-impulsar-el-mindset-digital>

Gonçalves, L. (30 de Octubre de 2020). *Qué es la metodología Ágil, todo lo que necesitas saber*. Obtenido de Adapt Methodology: <https://adaptmethodology.com/es/que-es-la-metodologia-agil/>

Magni, N. (28 de Enero de 2021). *MODO: Como desarrollamos un proyecto fintech ágil y 100% remoto*. Obtenido de Lindekin: [https://www.linkedin.com/pulse/modo-como-desarrollamos-un-proyecto-fintech-%C3%A1gil-y-100-nico-magni/?trk=public\\_profile\\_article\\_view](https://www.linkedin.com/pulse/modo-como-desarrollamos-un-proyecto-fintech-%C3%A1gil-y-100-nico-magni/?trk=public_profile_article_view)

BCRA. (Agosto de 2021). *Resultados del relevamiento de expectativas de mercado (REM)*. Obtenido de BCRA: <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210831%20Resultados%20web.pdf>

BCRA. (Agosto de 2021). *Resultados del relevamiento de expectativas de mercado (REM)*. Obtenido de BCRA: <http://www.bcra.gob.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM210831%20Resultados%20web.pdf>

Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración* (Vol. Decimosegunda edición). México: Pearson.

Porter, M. (2017). *Ser competitivo*. Barcelona: Grupo Planeta.

Sainz Vicuña Ancín, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: Esic Editorial.

Alvino, C. (15 de Abril de 2021). *Estadísticas de la situación digital de Argentina en el 2020-2021*. Obtenido de Branch: <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-argentina-en-el-2020-2021/>

Mark3ting. (2021). *Mark3ting - Marketing Digital*. Obtenido de Mark3ting - Marketing Digital: <https://www.mark3ting.com.ar/>

BCRA. (2021). *Principales variables*. Obtenido de BCRA: [http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales\\_variables\\_datos.asp?serie=7925&detalle=Tasa%20de%20inter%20de%20pr%20stamos%20personales](http://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables_datos.asp?serie=7925&detalle=Tasa%20de%20inter%20de%20pr%20stamos%20personales)

## Anexos

Figura 1

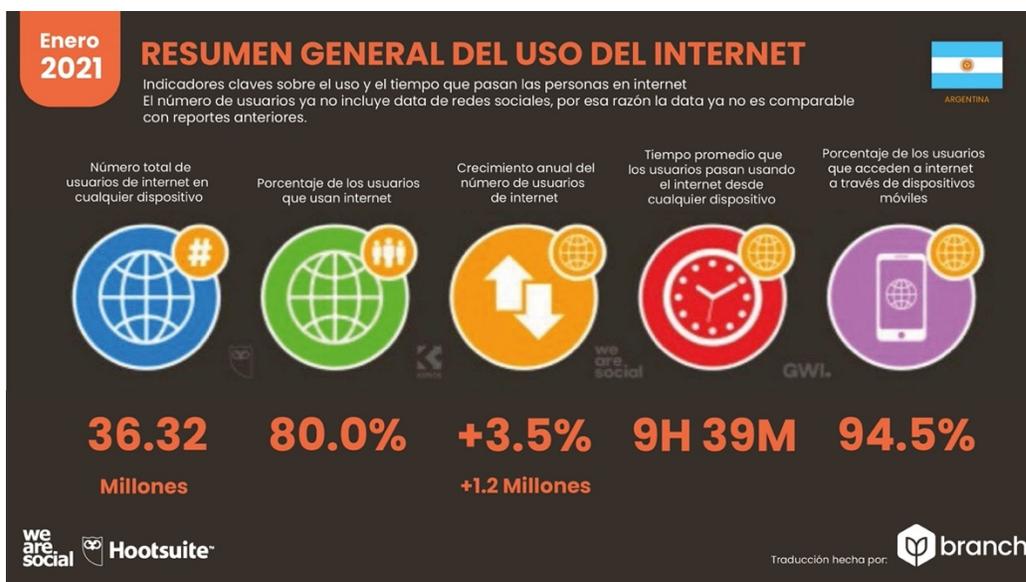
*Matriz de dirección del crecimiento (Ansoff)*

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

Fuente: Sainz Vicuña Ancín, J. (2017)

Figura 2

*Resumen general del uso de internet en Argentina*



Fuente: Alvino (2021).

Figura 3

*Detalle de amortización de préstamo personal en base a datos relevados del sector fintech, aplicando una tasa nominal anual determinada para el período comprendido de Enero 2023 a Diciembre 2024*

|                    |              |
|--------------------|--------------|
| Valor del préstamo | \$ 20.000,00 |
| TNA                | 100,0%       |
| Frecuencia de Pago | Mensual      |
| Plazo              | 6            |
| Suma de cuotas     | \$ 26.221    |
| Suma de interés    | \$ 6.221     |

| Número de Cuota | CUOTA A PAGAR | INTERÉS     | CAPITAL AMORTIZADO | CAPITAL      |
|-----------------|---------------|-------------|--------------------|--------------|
| 0               |               |             |                    | \$ 20.000,00 |
| 1               | \$ 4.370,15   | \$ 1.666,67 | \$ 2.703,48        | \$ 17.296,52 |
| 2               | \$ 4.370,15   | \$ 1.441,38 | \$ 2.928,77        | \$ 14.367,74 |
| 3               | \$ 4.370,15   | \$ 1.197,31 | \$ 3.172,84        | \$ 11.194,90 |
| 4               | \$ 4.370,15   | \$ 932,91   | \$ 3.437,24        | \$ 7.757,66  |
| 5               | \$ 4.370,15   | \$ 646,47   | \$ 3.723,68        | \$ 4.033,98  |
| 6               | \$ 4.370,15   | \$ 336,17   | \$ 4.033,98        | \$ 0,00      |

Fuente: Elaboración propia.

Figura 4

*Detalle de amortización de préstamo personal en base a datos relevados del sector fintech, aplicando una tasa nominal anual determinada para el período comprendido de Enero a Diciembre 2025*

|                    |              |
|--------------------|--------------|
| Valor del préstamo | \$ 20.000,00 |
| TNA                | 110,0%       |
| Frecuencia de Pago | Mensual      |
| Plazo              | 6            |
| Suma de cuotas     | \$ 26.883    |
| Suma de interés    | \$ 6.883     |

| Número de Cuota | CUOTA A PAGAR | INTERÉS     | CAPITAL AMORTIZADO | CAPITAL      |
|-----------------|---------------|-------------|--------------------|--------------|
| 0               |               |             |                    | \$ 20.000,00 |
| 1               | \$ 4.480,57   | \$ 1.833,33 | \$ 2.647,24        | \$ 17.352,76 |
| 2               | \$ 4.480,57   | \$ 1.590,67 | \$ 2.889,90        | \$ 14.462,86 |
| 3               | \$ 4.480,57   | \$ 1.325,76 | \$ 3.154,81        | \$ 11.308,05 |
| 4               | \$ 4.480,57   | \$ 1.036,57 | \$ 3.444,00        | \$ 7.864,04  |
| 5               | \$ 4.480,57   | \$ 720,87   | \$ 3.759,70        | \$ 4.104,34  |
| 6               | \$ 4.480,57   | \$ 376,23   | \$ 4.104,34        | \$ 0,00      |

Fuente: Elaboración propia.

Figura 5

*Relevamiento de promedios de tasas de préstamos personales registradas en el país*

| Año  | Tasa promedio | Variación porcentual respecto al período anterior |
|------|---------------|---|
| 2018 | 49,3 %        |   |
| 2019 | 68,17 %       | -38,28%   |
| 2020 | 55,41 %       | 18,72%  |
| 2021 | 54,32 %       | 1,97%   |

Fuente: BCRA (2021).

Figura 6

*Cálculo de objetivo de colocación de préstamos para el período Enero a Diciembre 2023.*

*Etapa de ciclo de vida: Introducción*

| Período Enero a Diciembre 2023                           |             |   |
|--|-------------|---|
| Concepto   | Monto       | Observaciones   |
| Interés promedio   | 6.221       | TNA = 100 %   |
| Obj de crecimiento en intereses (Enero a Diciembre 2023) | 91.750.000  | 5 % de aumento con respecto a los intereses de préstamos registrados en los estados contables 2020 de Naranja |
| Total de operaciones necesarias para cumplir objetivo    | 14.748      | Objetivo de intereses anual / interés promedio  |
| Cantidad de operaciones mensuales                        | 1.229       | Total de operaciones / 12   |
| Obj de colocación de préstamos (Enero a Diciembre 2023)  | 294.968.655 | Monto promedio de operaciones (20.000) * Total de operaciones necesarias para cumplir objetivo                |

Fuente: Elaboración propia.

Figura 7

*Cálculo de objetivo de colocación de préstamos para el período Enero a Diciembre 2024*  
*Etapa de ciclo de vida: Crecimiento*

| Período Enero a Diciembre 2024                           |             |  |
|--|-------------|--|
| Concepto   | Monto       | Observaciones  |
| Interés promedio   | 6.221       | TNA = 100 %  |
| Obj de crecimiento en intereses (Enero a Diciembre 2024) | 100.925.000 | 10 % de aumento con respecto a los intereses de micro préstamos registrados en el período Enero a Diciembre 2023 |
| Total de operaciones necesarias para cumplir objetivo    | 16.223      | Objetivo de intereses anual / interés promedio   |
| Cantidad de operaciones mensuales                        | 1.352       | Total de operaciones / 12  |
| Obj de colocación de préstamos (Enero a Diciembre 2024)  | 324.465.520 | Crecimiento del 10 % con respecto al período anterior  |

Fuente: Elaboración propia.

Figura 8

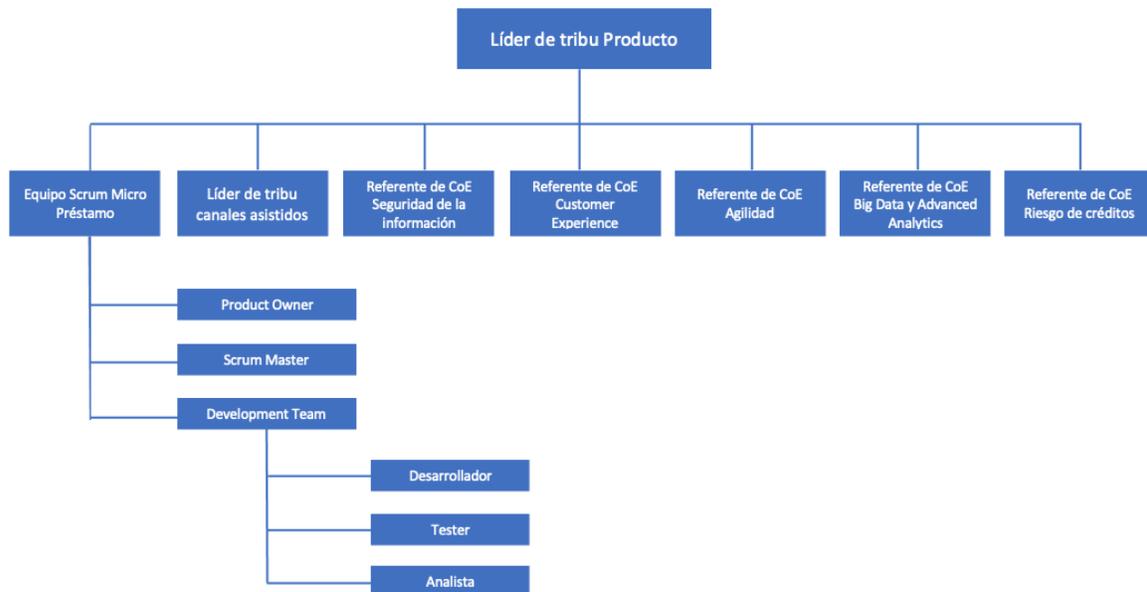
*Cálculo de objetivo de colocación de préstamos para el período Enero a Diciembre 2025*  
*Etapa de ciclo de vida: Crecimiento*

| Período Enero a Diciembre 2025                           |             |   |
|--|-------------|---|
| Concepto   | Monto       | Observaciones   |
| Interés promedio   | 6.883       | TNA = 110 %   |
| Obj de crecimiento en intereses (Enero a Diciembre 2025) | 116.063.750 | 15 % de los intereses de micro préstamos registrados en el período Enero a Diciembre 2024 |
| Total de operaciones necesarias para cumplir objetivo    | 16.862      | Objetivo de intereses anual / interés promedio  |
| Cantidad de operaciones mensuales                        | 1.405       | Total de operaciones / 12   |
| Obj de colocación de préstamos (Enero a Diciembre 2025)  | 373.135.348 | Crecimiento del 15 % con respecto al período anterior                                     |

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9

*Organigrama funcional interno para la implementación del proyecto*



Fuente: Elaboración propia.

Figura 10

*Presupuesto otorgado por agencia para realización del plan de marketing*

| 65.000 \$/mes                                 |
|---|
| EXPERTO                                       |
| Administración total «llaves en mano»         |
| Publicidad en el buscador Google              |
| Publicidad en partners de búsqueda            |
| Palabras claves ilimitadas                    |
| Análisis de las palabras clave                |
| Anuncios con extensiones                      |
| Anuncios para ordenador, tablet y móvil       |
| Análisis y mejora de los anuncios             |
| Revisión y optimización diaria                |
| Informe mensual                               |
| Publicidad en Red Display y Banners           |
| Estrategias por orientación geo / demográfica |
| Anuncios alternativos según días y horas      |
| Diseño de estrategias de de pujas variables   |
| Pruebas multivariable – Test A/B              |

Fuente: Mark3ting (2021).

Figura 11

## Plan de acción nro. 1

| Descripción   | Tiempo     |            |      | Recursos   |   | Tercerización | Recursos económicos  | Observaciones   |
|---|------------|------------|------|--|---|---------------|--|---|
|   | Inicio     | Fin        | Días | Humanos  | Físicos   |               |  |   |
| Definición de lineamientos y planificación de la campaña de publicidad.         | 03/01/2022 | 07/01/2022 | 4    | - Líder de tribu Producto<br>- Líder de tribu Marketing<br>- Referente de CoE<br>Customer Experience | - Puestos de trabajo (x3)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones |               | Puestos de trabajo:<br>\$ 3.600<br><br>Recursos humanos:<br>\$ 168.000                       | Calculado en base a Tabla 4 y 5.  |
| Contratación de agencia de marketing online.                                    | 10/01/2022 | 14/01/2022 | 4    | - Líder de tribu Producto<br>- Líder de tribu Marketing  | - Puestos de trabajo (x2)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones | Mark3ting     | Agencia: \$ 65.000<br>Puestos de trabajo:<br>\$ 2.400<br><br>Recursos humanos:<br>\$ 116.000 | Presupuesto mensual para desarrollo del plan de marketing.<br><br>Ver detalle en Figura 6   |
| Definición de los objetivos del plan de marketing junto con la agencia digital. | 17/01/2022 | 21/01/2022 | 4    | - Líder de tribu Producto<br>- Líder de tribu Marketing  | - Puestos de trabajo (x2)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones |               | Puestos de trabajo:<br>\$ 2.400<br><br>Recursos humanos:<br>\$ 116.000                       | Calculado en base a Tabla 4 y 5.  |
| Implementación de prueba inicial del plan de marketing                          | 24/01/2022 | 04/02/2022 | 11   | - Líder de tribu Marketing   | - Puestos de trabajo (x1)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones |               | Puestos de trabajo:<br>\$ 3.300<br><br>Recursos humanos:<br>\$ 159.500                       | Calculado en base a Tabla 4 y 5.  |
| Medición de resultados  | 07/02/2022 | 11/02/2022 | 4    | - Líder de tribu Marketing   | - Puestos de trabajo (x1)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones |               | Puestos de trabajo:<br>\$ 1.200<br><br>Recursos humanos:<br>\$ 58.000                        | Calculado en base a Tabla 4 y 5.  |
| Implementación del plan integral de marketing 2022                              | 14/02/2022 | 31/12/2022 | 320  | - Líder de tribu Marketing   | - Puestos de trabajo (x1)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones |               | Puestos de trabajo:<br>\$ 12.000<br>Recursos humanos:<br>\$ 580.000<br>Agencia: \$ 780.000   | Coordinación entre líder de tribu Marketing y agencia contratada. Medido en hrs de trabajo totales (promedio de 1 hora diaria).   |
|   |            |            |      |  |   |               |  | Calculado en base a Tabla 4 y 5.<br><br>Agencia: Costo total correspondiente a 12 meses de implementación (\$ 65.000 mensuales).  |
| Implementación del plan integral de marketing 2023                              | 01/01/2023 | 31/12/2023 | 365  | - Líder de tribu Marketing   | - Puestos de trabajo (x1)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones |               | Puestos de trabajo:<br>\$ 13.650<br>Recursos humanos:<br>\$ 659.750<br>Agencia: \$ 780.000   | Coordinación entre líder de tribu Marketing y agencia contratada. Medido en hrs de trabajo totales (promedio de 1 hora diaria).<br><br>Calculado en base a Tabla 4 y 5. |
| Implementación del plan integral de marketing 2024                              | 01/01/2024 | 31/12/2024 | 365  | - Líder de tribu Marketing   | - Puestos de trabajo (x1)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones |               | Puestos de trabajo:<br>\$ 13.650<br>Recursos humanos:<br>\$ 659.750<br>Agencia: \$ 780.000   | Coordinación entre líder de tribu Marketing y agencia contratada. Medido en hrs de trabajo totales (promedio de 1 hora diaria).<br><br>Calculado en base a Tabla 4 y 5. |
| Implementación del plan integral de marketing 2025                              | 01/01/2025 | 31/12/2025 | 365  | - Líder de tribu Marketing   | - Puestos de trabajo (x1)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones |               | Puestos de trabajo:<br>\$ 13.650<br>Recursos humanos:<br>\$ 659.750<br>Agencia: \$ 780.000   | Coordinación entre líder de tribu Marketing y agencia contratada. Medido en hrs de trabajo totales (promedio de 1 hora diaria).<br><br>Calculado en base a Tabla 4 y 5. |

Fuente: Elaboración propia.

Figura 12

## Plan de acción nro. 2

| Descripción  | Tiempo     |            |      | Recursos  |  | Tercerización | Recursos económicos   | Observaciones  |
|--|------------|------------|------|---|--|---------------|---|--|
|  | Inicio     | Fin        | Días | Humanos   | Físicos  |               |   |  |
| Definir lineamientos de equipo de trabajo para realizar el proyecto vía <b>Scrum</b> .   | 03/01/2022 | 21/01/2022 | 18   | Líder de tribu Producto   | - Puestos de trabajo (x1)<br>- Conexión a internet                         |               | Puestos de trabajo: \$ 2.700<br><br>Recursos humanos: \$ 261.000  | Calculado en base a Tabla 4 y 5.   |
| Lanzamiento de búsqueda de personal y entrevistas con candidatos   | 24/01/2022 | 11/02/2022 | 18   | Encargado de Recursos Humanos   | - Puestos de trabajo (x1)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones  |               | Puestos de trabajo: \$ 5.400<br><br>Recursos humanos: \$ 261.000  | Calculado en base a Tabla 4 y 5.   |
| Definición de personal contratado  | 14/02/2022 | 25/02/2022 | 11   | - Encargado de Recursos Humanos<br>- Líder de tribu Producto            | - Puestos de trabajo (x2)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones  |               | Puestos de trabajo: \$ 1.650<br><br>Recursos humanos: \$ 79.750   | Ver detalle de personal en Tabla 6<br><br>Se estima dedicación de 2 hs diarias para definición del personal. |
| Definición de <b>Product Backlog</b> (necesidades del cliente)   | 28/02/2022 | 11/03/2022 | 32   | <b>Product Owner</b>  | - Puestos de trabajo (x1)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones  |               | Puestos de trabajo: \$ 3.300<br><br>Recursos humanos: \$ 192.500  | Calculado en base a Tablas 4 y 6.  |
| Sprint Planning Meeting – Definición de Sprint Backlog 1<br><br>Sprint – Primer proceso de desarrollo de las necesidades del cliente<br><br>Sprint Review – Reunión de revisión de producto  | 14/03/2022 | 01/04/2022 |      | - Product Owner<br>- Scrum Master<br>- Development Team (3 integrantes) | - Puestos de trabajos (x6)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones |               | Puestos de trabajo: \$ 32.400<br><br>Recursos humanos: \$ 588.500 | Calculado en base a Tablas 4 y 6.  |
| Redefinición del <b>Product Backlog</b>  | 04/04/2022 | 15/04/2022 | 32   | Product Owner   | - Puestos de trabajo (x1)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones  |               | Puestos de trabajo: \$ 3.300<br><br>Recursos humanos: \$ 192.500  | Calculado en base a Tablas 4 y 6.  |
| Sprint Planning Meeting – Definición de Sprint Backlog 2<br><br>Sprint – Segundo proceso de desarrollo de las necesidades del cliente<br><br>Sprint Review – Reunión de revisión de producto | 18/04/2022 | 06/05/2022 |      | - Product Owner<br>- Scrum Master<br>- Development Team (3 integrantes) | - Puestos de trabajos (x6)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones |               | Puestos de trabajo: \$ 32.400<br><br>Recursos humanos: \$ 588.500 | Calculado en base a Tablas 4 y 6.  |
| Redefinición del <b>Product Backlog</b>  | 09/05/2022 | 20/05/2022 | 32   | Product Owner   | - Puestos de trabajo (x1)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones  |               | Puestos de trabajo: \$ 3.300<br><br>Recursos humanos: \$ 192.500  | Calculado en base a Tablas 4 y 6.  |
| Sprint Planning Meeting – Definición de Sprint Backlog 3<br><br>Sprint – Primer proceso de desarrollo de las necesidades del cliente<br><br>Sprint Review – Reunión de revisión de producto  | 23/05/2022 | 10/06/2022 |      | - Product Owner<br>- Scrum Master<br>- Development Team (3 integrantes) | - Puestos de trabajos (x6)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones |               | Puestos de trabajo: \$ 32.400<br><br>Recursos humanos: \$ 588.500 | Calculado en base a Tablas 4 y 6.  |

|  |            |            |    |  |  |  |   |   |
|--|------------|------------|----|--|--|--|---|---|
| Redefinición del <b>Product Backlog</b>  | 13/06/2022 | 24/06/2022 | 32 | Product Owner  | - Puestos de trabajo (x1)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones  |  | Puestos de trabajo: \$ 3.300<br>Recursos humanos: \$ 192.500    | Calculado en base a Tablas 4 y 6.   |
| Sprint Planning Meeting – <b>Definición</b> de Sprint Backlog 4<br><br>Sprint – Primer proceso de desarrollo de las necesidades del cliente<br><br>Sprint Review – Reunión de revisión de producto | 27/06/2022 | 15/07/2022 |    | - Product Owner<br>- Scrum Master<br>- Development Team (3 <b>integrantes</b> )  | - Puestos de trabajos (x6)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones |  | Puestos de trabajo: \$ 32.400<br>Recursos humanos: \$ 588.500   | Calculado en base a Tablas 4 y 6.   |
| Redefinición del <b>Product Backlog</b>  | 18/07/2022 | 29/07/2022 | 32 | Product Owner  | - Puestos de trabajo (x1)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones  |  | Puestos de trabajo: \$ 3.300<br>Recursos humanos: \$ 192.500    | Calculado en base a Tablas 4 y 6.   |
| Sprint Planning Meeting – <b>Definición</b> de Sprint Backlog 5<br><br>Sprint – Primer proceso de desarrollo de las necesidades del cliente<br><br>Sprint Review – Reunión de revisión de producto | 01/08/2022 | 19/08/2022 |    | - Product Owner<br>- Scrum Master<br>- Development Team (3 <b>integrantes</b> )  | - Puestos de trabajos (x6)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones |  | Puestos de trabajo: \$ 32.400<br>Recursos humanos: \$ 588.500   | Calculado en base a Tablas 4 y 6.   |
| Definición de procesos de control  | 22/08/2022 | 02/09/2022 | 11 | - Líder de tribu Producto<br>- <b>Product Owner</b><br>- Scrum Master<br>- Development Team (3 <b>integrantes</b> )                                    | - Puestos de trabajos (x6)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones |  | Puestos de trabajo: \$ 19.800<br>Recursos humanos: \$ 748.000   | Calculado en base a Tablas 4, 5 y 6.  |
| Integración de producto en plataformas digitales   | 05/09/2022 | 23/09/2022 | 18 | - Líder de tribu Producto<br>- Líder de tribu Canales asistidos<br>- Product Owner<br>- Scrum Master<br><br>- Development Team (3 <b>integrantes</b> ) | - Puestos de trabajos (x7)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones |  | Puestos de trabajo: \$ 37.800<br>Recursos humanos: \$ 1.093.500 | Calculado en base a Tablas 4, 5 y 6.<br><br>Se estima dedicación de 2 hs diarias de los puestos líderes. El equipo <b>Scrum</b> dedica el 100% de su jornada laboral. |
| Definición de detalles y preparación para el lanzamiento del proyecto  | 26/09/2022 | 30/09/2022 | 4  | - Líder de tribu Producto<br>- <b>Product Owner</b><br>- Scrum Master<br>- Development Team (3 <b>integrantes</b> )                                    | - Puestos de trabajos (x6)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones |  | Puestos de trabajo: \$ 7.200<br>Recursos humanos: \$ 272.000    | Calculado en base a Tablas 4, 5 y 6.<br><br>Dedicación completa de cada empleado.   |

Fuente: Elaboración propia.

Figura 13

## Plan de acción nro. 3

| Descripción   | Tiempo     |            |      | Recursos  |  | Tercerización              | Recursos económicos  | Observaciones   |
|---|------------|------------|------|---|--|----------------------------|--|---|
|   | Inicio     | Fin        | Días | Humanos   | Físicos  |                            |  |   |
| Definición de equipo de trabajo para implementación del producto                                    | 03/10/2022 | 07/10/2022 | 4    | - Líder de tribu Producto<br>- Líder de tribu Canales asistidos<br>- Referente de CoE Seguridad de la información<br>- Referente de CoE Customer Experience<br>- Referente de CoE Agilidad<br>- Referente de CoE Big Data & Advanced Analytics<br>- Referente de CoE Riesgo de Créditos | - Puestos de trabajos (x7)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones |                            | Puestos de trabajo: \$ 3.150<br>Recursos humanos: \$ 141.000 | Ver Figura 8<br>Calculado en base a Tablas 4 y 5.<br>Se estima dedicación de 3 hs diarias para cada puesto.   |
| Planificación de ventas en base a objetivo  | 10/10/2022 | 14/10/2022 | 4    | - Líder de tribu Producto<br>- Líder de tribu Canales asistidos   | - Puestos de trabajos (x2)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones |                            | Puestos de trabajo: \$ 900<br>Recursos humanos: \$ 43.500    | Calculado en base a Tablas 4 y 5.<br>Se estima dedicación de 3 hs diarias para cada puesto.   |
| Establecer fundamentos de la seguridad de la información y contratación de consultora especializada | 17/10/2022 | 28/10/2022 | 11   | - Líder de tribu Producto<br>- Referente de CoE Seguridad de la información   | - Puestos de trabajos (x2)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones | Securetia:<br>\$ 1.555.200 | Puestos de trabajo: \$ 2.475<br>Recursos humanos: \$ 113.438 | El valor corresponde al total de la consultoría (ver detalle en Tabla 7).<br>Calculado en base a Tablas 4 y 5.<br>Se estima dedicación de 3 hs diarias para cada puesto.        |
| Planificación de estrategia de Customer Experience  | 31/10/2022 | 04/11/2022 | 4    | - Líder de tribu Producto<br>- Referente de CoE Customer Experience   | - Puestos de trabajos (x2)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones |                            | Puestos de trabajo: \$ 900<br>Recursos humanos: \$ 41.250    | Calculado en base a Tablas 4 y 5.<br>Se estima dedicación de 3 hs diarias para cada puesto.   |
| Unificación de procesos entre áreas   | 07/11/2022 | 11/11/2022 | 4    | - Líder de tribu Producto<br>- Referente de CoE Agilidad  | - Puestos de trabajos (x2)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones |                            | Puestos de trabajo: \$ 900<br>Recursos humanos: \$ 41.250    | Calculado en base a Tablas 4 y 5.<br>Se estima dedicación de 3 hs diarias para cada puesto.   |
| Definición de procesos y modalidad de trabajo   | 14/11/2022 | 18/11/2022 | 4    | - Líder de tribu Producto<br>- Referente de CoE Big Data & Advanced Analytics   | - Puestos de trabajos (x2)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones |                            | Puestos de trabajo: \$ 900<br>Recursos humanos: \$ 41.250    | Calculado en base a Tablas 4 y 5.<br>Se estima dedicación de 3 hs diarias para cada puesto.   |
| Definición del manual de políticas de créditos para el proyecto                                     | 21/11/2022 | 02/12/2022 | 11   | - Líder de tribu Producto<br>- Referente de CoE Riesgo de Créditos  | - Puestos de trabajos (x2)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones |                            | Puestos de trabajo: \$ 4.500<br>Recursos humanos: \$ 149.000 | Calculado en base a Tablas 4 y 5.<br>Se estima dedicación de 3 hs diarias para líder de Producto y de 5 hs diarias para referente de CoE.                                       |
| Contratación y aplicación de software para la gestión de cobranzas del producto                     | 05/12/2022 | 09/12/2022 | 4    | - Líder de tribu Producto<br>- Referente de CoE Riesgo de Créditos  | - Puestos de trabajo (x2)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones  | Intiza:<br>\$ 2.020.000    | Puestos de trabajo: \$ 4.500<br>Recursos humanos: \$ 149.000 | Presupuesto anual del uso de licencia de software (detalle en Tabla 8).<br>Se estima dedicación de 3 hs diarias para líder de Producto y de 5 hs diarias para referente de CoE. |
| Búsqueda y selección de personal para el sector Riesgo de Mora                                      | 12/12/2022 | 23/12/2022 | 11   | - Encargado de Recursos Humanos<br>- Referente de CoE Riesgo de Créditos  | - Puestos de trabajo (x2)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones  |                            | Puestos de trabajo: \$ 4.950<br>Recursos humanos: \$ 115.500 | Ver detalle de personal en Tabla 9<br>Se estima dedicación de 4 hs diarias para encargado de RRHH y 2 hs diarias para referente de CoE.   |
| Capacitación interna del personal del área de riesgo de mora en la utilización del software         | 26/12/2022 | 30/12/2022 | 4    | - Referente de CoE Riesgo de Créditos<br>- Jefe de operadores de riesgo de mora<br>- Operadores de riesgo de mora (2 integrantes)   | - Puestos de trabajo (x4)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones  |                            | Puestos de trabajo: \$ 4.800<br>Recursos humanos: \$ 118.000 | Calculado en base a Tablas 4, 5 y 9.<br>Jornada completa de todo el personal.   |

|  |            |            |     |   |  |  |   |  |
|--|------------|------------|-----|---|--|--|---|--|
| Lanzamiento y operación del producto en 2023 | 02/01/2023 | 31/12/2023 | 267 | - Líder de tribu Producto<br>- Equipo <b>Scrum</b> (5 integrantes)<br>- Líder de tribu Canales asistidos<br>- Referente de CoE Seguridad de la información<br>- Referente de CoE Customer Experience<br>- Referente de CoE Agilidad<br>- Referente de CoE Big Data & Advanced Analytics<br>- Referente de CoE Riesgo de Créditos<br>- Equipo Riesgo de Mora (3 integrantes) | - Puestos de trabajo (x15)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones |  | Puestos de trabajo:<br>\$ 390.487<br><br>Recursos humanos:<br>\$ 14.217.750 | Se detallan todos los puestos involucrados en la operatoria.<br><br>Calculado en base a Tablas 4, 5, 6 y 9.<br><br>Dedicación:<br>- Líderes y referentes: 1 hora diaria<br>- Equipo <b>Scrum</b> y riesgo de mora: jornada completa.             |
| Operación del producto en 2024               | 02/01/2024 | 31/12/2024 | 267 | - Líder de tribu Producto<br>- Equipo <b>Scrum</b> (5 integrantes)<br>- Líder de tribu Canales asistidos<br>- Referente de CoE Seguridad de la información<br>- Referente de CoE Customer Experience<br>- Referente de CoE Agilidad<br>- Referente de CoE Big Data & Advanced Analytics<br>- Referente de CoE Riesgo de Créditos<br>- Equipo Riesgo de Mora (3 integrantes) | - Puestos de trabajo (x15)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones |  | Puestos de trabajo:<br>\$ 390.487<br><br>Recursos humanos:<br>\$ 14.217.750 | Se detallan todos los puestos involucrados en la operatoria.<br><br>Calculado en base a Tablas 4, 5, 6 y 9.<br><br>Dedicación:<br>- Líderes y referentes: 1 hora diaria<br>- Equipo <b>Scrum</b> y riesgo de mora: jornada completa.             |
| Operación del producto en 2025               | 02/01/2023 | 31/12/2023 | 267 | - Líder de tribu Producto<br>- Equipo <b>Scrum</b> (5 integrantes)<br>- Líder de tribu Canales asistidos<br>- Referente de CoE Seguridad de la información<br>- Referente de CoE Customer Experience<br>- Referente de CoE Agilidad<br>- Referente de CoE Big Data & Advanced Analytics<br>- Referente de CoE Riesgo de Créditos<br>- Equipo Riesgo de Mora (3 integrantes) | - Puestos de trabajo (x15)<br>- Conexión a internet<br>- Sala de reuniones |  | Puestos de trabajo:<br>\$ 390.487<br><br>Recursos humanos:<br>\$ 14.217.750 | Se detallan todos los puestos involucrados en la operatoria.<br><br>Calculado en base a Tablas 4, 5, 6 y 9.<br><br>Dedicación:<br>- Líderes y referentes: 1 hora diaria<br>- Equipo <b>Scrum</b> y riesgo de mora: media jornada (4 hs diarias). |

Fuente: Elaboración propia.

Figura 14

*Expectativas de inflación según relevamiento del BCRA*

### Cuadro 1.2 | Expectativas de inflación anual – IPC

| Precios minoristas (IPC nivel general) |                     |                      |                        |                       |                        |
|--|---------------------|----------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|
| Período                                | Referencia          | Mediana (REM oct-21) | Dif. con REM anterior* | Promedio (REM oct-21) | Dif. con REM anterior* |
| 2021                                   | var. % i.a.; dic-21 | 50,3                 | +2,1 (1)               | 50,4                  | +2,0 (1)               |
| Próx. 12 meses                         | var. % i.a.; oct-22 | 48,6                 | +3,0 (4)               | 49,5                  | +3,0 (4)               |
| 2022                                   | var. % i.a.; dic-22 | 48,9                 | +2,9 (3)               | 49,2                  | +3,0 (6)               |
| Próx. 24 meses                         | var. % i.a.; oct-23 | 40,1                 | +1,5 (2)               | 41,4                  | +1,9 (1)               |
| 2023                                   | var. % i.a.; dic-23 | 38,8                 | +1,7 (8)               | 40,9                  | +2,3 (4)               |

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

Fuente: REM - BCRA (oct-21)

Fuente: BCRA (2021).

Figura 15

*Presupuesto de plan de acción nro. 1*

| Plan de Acción 1 - Desarrollo de plan de marketing | 2022              | 2023             | 2024             | 2025             |
|--|-------------------|------------------|------------------|------------------|
| Utilización de puestos de trabajo                  | 98.340            | 19.247           | 19.247           | 19.247           |
| Sueldos  | 4.744.160         | 930.248          | 930.248          | 930.248          |
| Contratación de agencia de marketing online        | 1.162.200         | 1.099.800        | 1.099.800        | 1.099.800        |
| <b>Totales anuales</b>                             | <b>6.004.700</b>  | <b>2.049.294</b> | <b>2.049.294</b> | <b>2.049.294</b> |
| <b>Total de la inversión</b>                       | <b>12.152.582</b> |                  |                  |                  |

Fuente: Elaboración propia.

Figura 16

*Presupuesto de plan de acción nro. 2*

| Plan de Acción 2 - Desarrollo de producto micro préstamo | 2022              | 2023     | 2024     | 2025     |
|--|-------------------|----------|----------|----------|
| Armado de puestos de trabajo - Scrum                     | 551.300           | 0        | 0        | 0        |
| Utilización de puestos de trabajo                        | 377.045           | 0        | 0        | 0        |
| Sueldos  | 9.864.173         | 0        | 0        | 0        |
| <b>Totales anuales</b>                                   | <b>10.792.517</b> | <b>0</b> | <b>0</b> | <b>0</b> |
| <b>Total de la inversión</b>                             | <b>10.792.517</b> |          |          |          |

Fuente: Elaboración propia.

Figura 17

*Presupuesto de plan de acción nro. 3*

| Plan de Acción 3 - Implementación de producto | 2022              | 2023              | 2024              | 2025              |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Armado de puestos de trabajo - Sector Mora    | 330.780           | 0                 | 0                 | 0                 |
| Utilización de puestos de trabajo             | 41.683            | 550.587           | 550.587           | 550.587           |
| Sueldos                                       | 1.420.250         | 20.047.028        | 20.047.028        | 20.047.028        |
| Consultoría externa                           | 2.317.248         | 0                 | 0                 | 0                 |
| Licencia de software - Riesgo de mora         | 0                 | 2.848.200         | 4.015.962         | 5.662.506         |
| <b>Totales anuales</b>                        | <b>4.109.961</b>  | <b>23.445.814</b> | <b>24.613.576</b> | <b>26.260.121</b> |
| <b>Total de la inversión</b>                  | <b>78.429.472</b> |                   |                   |                   |

Fuente: Elaboración propia.

Figura 18

*Flujo de caja proyectado para el presente proyecto*

| CASH FLOW PROYECTADO - EMPRESA: NARANJA           |                |                |                |                |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|
|   | 2022           | 2023           | 2024           | 2025           |
| <b>INGRESOS</b>                                   |                |                |                |                |
| Plan de acción 3 - Intereses préstamos personales | \$ -           | \$ 129.670.580 | 201.119.069    | 326.114.570    |
| <b>TOTAL DE INGRESOS</b>                          | \$ -           | \$ 129.670.580 | \$ 201.119.069 | \$ 326.114.570 |
| <b>EGRESOS</b>                                    |                |                |                |                |
| Plan de acción 1                                  | \$ 6.004.700   | \$ 2.049.294   | \$ 2.049.294   | \$ 2.049.294   |
| Plan de acción 2                                  | \$ 10.792.517  | \$ -           | \$ -           | \$ -           |
| Plan de acción 3                                  | \$ 4.109.961   | \$ 23.445.814  | \$ 24.613.576  | \$ 26.260.121  |
| <b>TOTAL DE EGRESOS</b>                           | \$ 20.907.178  | \$ 25.495.108  | \$ 26.662.870  | \$ 28.309.415  |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>                             | -\$ 20.907.178 | \$ 104.175.471 | \$ 174.456.199 | \$ 297.805.155 |
| <b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>                   | -\$ 7.317.512  | \$ 36.461.415  | \$ 61.059.670  | \$ 104.231.804 |
| <b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>         | -\$ 13.589.666 | \$ 67.714.056  | \$ 113.396.529 | \$ 193.573.351 |

Fuente: Elaboración propia.

Figura 19

*Indicadores financieros que arroja el cash flow del proyecto*

|                      |              |
|----------------------|--------------|
| Inversión a realizar | -101.374.571 |
| Flujo del período 1  | -13.589.666  |
| Flujo del período 2  | 67.714.056   |
| Flujo del período 3  | 113.396.529  |
| Flujo del período 4  | 193.573.351  |
| <b>VAN</b>           | 15.113.477   |
| <b>TIR</b>           | 46%          |
| <b>ROI</b>           |              |
| Beneficios           | 656.904.218  |
| Costos               | 101.374.571  |
| <b>ROI</b>           | 548%         |

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 1***Detalle de ingresos expuestos en el estado de resultados de Naranja*

| <b>Concepto</b>                 | <b>dic-18</b> | <b>dic-19</b> | <b>dic-20</b> |
|---------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Ingresos netos por servicios    | 12.036.988    | 16.869.165    | 20.708.647    |
| Ingresos netos por financiación | 15.801.536    | 20.503.702    | 22.480.639    |
| Resultado neto del período      | -1.242.010    | 1.131.710     | 3.315.982     |

*Nota: Esta tabla muestra la información obtenida de los respectivos balances de la empresa Naranja (en miles de pesos). (Tarjeta Naranja S.A., 2021)*

**Tabla 2***Detalle del rubro ingresos por financiación de los últimos balances de Naranja*

| <b>Concepto</b>                            | <b>dic-18</b>   | <b>dic-19</b>   | <b>dic-20</b>   |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|
| Intereses comercios amigos                 | 3.124.381       | 5.420.660       | 6.480.901       |
| Intereses financiación tarjetas de crédito | 7.264.463       | 9.660.975       | 10.675.659      |
| Intereses préstamos personales             | 3.068.816       | 1.079.120       | 1.839.299       |
| Intereses compensatorios                   | 1.616.992       | 2.821.633       | 2.119.247       |
| Intereses punitivos                        | 700.479         | 1.386.235       | 1.042.463       |
| Ingresos juicios                           | 26.405          | 18.575          | 11.612          |
| Diferencia de cambio                       | 0               | 116504          | 311458          |
| <b>Totales</b>                             | <b>15801536</b> | <b>20503702</b> | <b>22480639</b> |

*Nota: Esta tabla muestra la comparación de los diferentes conceptos dentro del rubro ingresos por financiación (en miles de pesos), obtenidos de los últimos balances de Naranja. (Tarjeta Naranja S.A., 2021)*

**Tabla 3***Presupuesto de armado de puesto de trabajo*

| <b>Detalle</b>                      | <b>Costo unitario</b> | <b>Cantidad asignada a sector Préstamos (Scrum)</b> | <b>Cantidad asignada a sector Riesgo de Mora</b> |
|-------------------------------------|-----------------------|---|--|
| PC de escritorio c/monitor 19"      | 46.000                | 5   | 3  |
| Escritorio en L p/puesto de trabajo | 20.000                | 5   | 3  |
| Cableado y conexiones               | 8.000                 | 5   | 3  |
| <b>Total de inversión en pesos</b>  | <b>74.000</b>         | <b>370.000</b>                                      | <b>222.000</b>                                   |

*Nota: Los valores descriptos corresponden a costos promedio actuales en el mercado. Los valores incluyen IVA.*

**Tabla 4***Costos relacionados a la operatividad diaria de la actividad*

| <b>Detalle</b>           | <b>Costo mensual x empleado</b> | <b>Costo diario x empleado</b> | <b>Costo p/hora x empleado</b> |
|--------------------------|---------------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Conexión a internet      | 3000                            | 100                            | 12,5                           |
| Insumos de oficina       | 1500                            | 50                             | 6,25                           |
| Uso de sala de reuniones | 4500                            | 150                            | 18,75                          |
| <b>Totales</b>           | <b>9000</b>                     | <b>300</b>                     | <b>37,5</b>                    |

*Nota: Los valores descriptos fueron calculados en base a costos promedio actuales en el mercado, proyectados en base a un empleado de la organización.*

**Tabla 5***Detalle de sueldos que actualmente se abonan en Naranja*

| <b>Detalle</b>                   | <b>Mensual</b> | <b>Diario</b> | <b>Hora</b>  |
|----------------------------------|----------------|---------------|--------------|
| Sueldo bruto de Líder de tribu   | 290.000        | 14.500        | 1.813        |
| Sueldo bruto encargado de RRHH   | 290.000        | 14.500        | 1.813        |
| Sueldo bruto de Referente de CoE | 260.000        | 13.000        | 1.625        |
| <b>Totales</b>                   | <b>840.000</b> | <b>42.000</b> | <b>5.250</b> |

*Nota: Para establecer el monto diario, los valores mensuales se dividen en 20 (cantidad promedio de días laborables hábiles en un mes) y, luego en 8 horas por día.*

**Tabla 6***Presupuesto de personal necesario para desarrollo del proyecto vía metodología Scrum*

| <b>Puesto</b>                     | <b>Cantidad</b> | <b>Salario bruto anual</b> | <b>Salario bruto mensual</b> | <b>Salario bruto diario</b> | <b>Salario bruto por hora</b> |
|-----------------------------------|-----------------|----------------------------|------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Product Owner                     | 1               | 3.120.000                  | 260.000                      | 13.000                      | 1.625                         |
| Scrum Master                      | 1               | 2.880.000                  | 240.000                      | 12.000                      | 1.500                         |
| Development Team<br>Desarrollador | 1               | 2.520.000                  | 210.000                      | 10.500                      | 1.313                         |
| Development Team<br>Tester        | 1               | 2.160.000                  | 180.000                      | 9.000                       | 1.125                         |
| Development Team<br>Analista      | 1               | 2.160.000                  | 180.000                      | 9.000                       | 1.125                         |
| <b>Totales</b>                    | <b>5</b>        | <b>12.840.000</b>          | <b>1.070.000</b>             | <b>53.500</b>               | <b>6.688</b>                  |

*Nota: La información suministrada corresponde a promedios relevados durante 2021 en puestos similares en el mercado laboral en Argentina.*

**Tabla 7***Presupuesto recibido por parte de la consultora Securetia*

| <b>Detalle</b>                                  | <b>Cantidad de horas</b> | <b>Costo unitario</b> | <b>Subtotal</b>  |
|---|--------------------------|-----------------------|------------------|
| Análisis de procesos c/seguimiento y control    | 40                       | 2.400                 | 1.152.000        |
| Definición de puntos estratégicos c/debilidades | 6                        | 2.400                 | 172.800          |
| Definición de nivel de control                  | 5                        | 2.400                 | 144.000          |
| Reporte final c/Manual de procedimientos        | 3                        | 2.400                 | 86.400           |
| <b>Totales</b>                                  | <b>54</b>                |                       | <b>1.555.200</b> |

*Nota: El presupuesto solicitado corresponde a consultoría para el desarrollo integral de normativas, políticas e infraestructura de seguridad y firma electrónica. La metodología de trabajo consiste en 18 horas semanales, de las cuales 4 son con personal de la consultora in situ en sede de Naranja.*

**Tabla 8***Presupuesto de licencia de software Intiza para la gestión de cobranzas*

| <b>Módulos y funcionalidades</b>       | <b>Cantidad de usuarios</b> | <b>Costo unitario anual</b> | <b>Costo total anual</b> |
|--|-----------------------------|-----------------------------|--------------------------|
| Segmentación y estrategia              | 1                           | 265.000                     | 265.000                  |
| Comunicados automáticos a los clientes | 4                           | 125.000                     | 500.000                  |
| Alertas automáticas                    | 4                           | 120.000                     | 480.000                  |
| Indicadores y reportes                 | 1                           | 215.000                     | 215.000                  |
| Automatización de workflow             | 4                           | 140.000                     | 560.000                  |
| <b>Total</b>                           | <b>14</b>                   | <b>865.000</b>              | <b>2.020.000</b>         |

*Nota: El presupuesto solicitado corresponde a la licencia libre de uso anual del software. Las funcionalidades a contratar para un solo usuario corresponden al jefe del sector.*

**Tabla 9***Presupuesto de personal necesario para el sector riesgo de mora*

| <b>Puesto</b>  | <b>Cantidad</b> | <b>Salario bruto anual</b> | <b>Salario bruto mensual</b> | <b>Salario bruto diario</b> | <b>Salario bruto por hora</b> |
|----------------|-----------------|----------------------------|------------------------------|-----------------------------|-------------------------------|
| Jefe           | 1               | 3.000.000                  | 250.000                      | 12.500                      | 1.563                         |
| Operador       | 2               | 4.080.000                  | 170.000                      | 8.500                       | 1.063                         |
| <b>Totales</b> | <b>3</b>        | <b>7.080.000</b>           | <b>420.000</b>               | <b>21.000</b>               | <b>2.625</b>                  |

*Nota: Los valores corresponden a salarios promedio en áreas similares.*