

# Universidad Siglo 21



Trabajo final de grado

Reporte de Caso - Tarjeta Naranja

*Mirando al futuro: Nuevos Productos para Naranja X*

---

Licenciatura en Administración

Fernandez, Luciano Ariel

DNI: 31921639

Legajo: VADM02229

Tutor: Rinero, Sofía

## Resumen

¿Se encuentra Tarjeta Naranja preparada para enfrentar la competencia en un mercado cada vez más tecnológico? ¿Cuenta con lo necesario para satisfacer la creciente demanda de los consumidores? ¿Se puede asegurar un lugar en el mercado financiero del futuro?

En el presente reporte se propone, mediante la realización de una planificación estratégica, desarrollar nuevos productos para la aplicación NaranjaX e implementar una estrategia de diferenciación, con el objetivo de asegurar una ventaja competitiva en el mercado *fintech* e incrementar la cantidad de clientes de la organización.

Se tiene en cuenta el análisis interno y del entorno de la empresa para exponer la conveniencia de avanzar con la propuesta, la cual se basa en principios teóricos postulados por autores que son referentes en el campo de la administración. Además, el análisis financiero realizado demuestra la factibilidad del plan de implementación recomendado.

Palabras Claves: Planificación Estratégica - Fintech - Blockchain - Criptomonedas - Mercado Financiero Argentino

## Abstract

Is Tarjeta Naranja ready to meet competition in an increasingly technological market? Does it have what it takes to meet growing consumer demand? Can it secure a place in the financial market of the future?

This report proposes, through strategic planning, to develop new products for the NaranjaX application and implement a differentiation strategy, with the aim of ensuring a competitive advantage in the fintech market and increasing the number of clients of the organization.

The internal analysis and the company's environment are taken into account to expose the convenience of moving forward with the proposal, which is based on theoretical principles postulated by authors who are references in the management field. Additionally, a financial analysis is performed that demonstrates the feasibility of the recommended implementation plan.

## Índice

Introducción.....	4
Análisis de Situación.....	7
Macroentorno.....	7
PESTEL.....	7
Microentorno.....	13
Cinco Fuerzas de Porter.....	13
Análisis de Mercado.....	16
Análisis Interno.....	18
Análisis de la cadena de valor.....	18
Marco teórico.....	23
Diagnóstico y discusión.....	26
Plan de Implementación.....	29
Propuesta.....	29
Objetivo General.....	29
Objetivos específicos.....	30
Planes de acción.....	31
Diagrama de Gantt.....	35
Presupuesto de inversión del proyecto consolidado.....	36
Análisis financiero.....	37
Análisis de los indicadores financieros (VAN, TIR, ROI).....	37
Flujo de fondos proyectado.....	38
Conclusión y recomendaciones.....	39
Bibliografía.....	40
Índice de Anexos.....	42

## Índice de Ilustraciones

Gráfico 1. Usuarios por aplicación.....	16
Tabla 1. Plan de Acción N° 1.....	32
Tabla 2. Plan de Acción N° 2.....	33
Tabla 3. Plan de Acción N° 3.....	34
Tabla 4. Diagrama de Gantt.....	35
Tabla 5. Presupuesto de inversión del proyecto.....	36
Tabla 6. Análisis de los indicadores financieros (VAN, TIR, ROI).....	37
Tabla 7. Flujo de Fondos Proyectado.....	38

## Introducción

En el presente reporte se realizará un análisis de la empresa Tarjeta Naranja, con el objetivo de establecer una planificación estratégica con la cual desarrollar nuevos servicios que permitan incrementar la cantidad de clientes y mejorar la participación de mercado.

A nivel corporativo, el objetivo es aplicar una estrategia de crecimiento por medio de desarrollo de productos, sumando nuevos servicios que serán ofrecidos a través de la aplicación NaranjaX. A nivel de negocios, se aprovecharán las ventajas competitivas de la empresa para diseñar una estrategia de diferenciación. A su vez, para desarrollar algunos de los servicios, se utilizará la segmentación de mercado, aplicando entonces en el nivel funcional, una estrategia de diferenciación enfocada.

Los nuevos servicios incluyen, en primer lugar, la adopción de pagos con código QR. En segundo lugar, incorporar una billetera virtual criptomonedas como USDC, Bitcoin y Ethereum incorporando la tecnología *blockchain* a la aplicación NX. Asimismo, se debe brindar las herramientas necesarias para que los clientes puedan operar estas Criptomonedas de manera segura y a la vez lo puedan hacer con pesos argentinos y procesos simples y transparentes

Estos productos serán implementados utilizando una estrategia de diferenciación basada en el asesoramiento y cercanía con el cliente, aprovechando las fortalezas de la empresa en este punto, para que de esta manera se facilite la adopción de los nuevos servicios. Con esto se busca ofrecer una mejor experiencia al cliente actual y captar clientes nuevos, al mismo tiempo que ingresan mayor capital a sus cuentas. De este modo, el incremento de capital para ahorro de los usuarios, establecerá la base para una mayor adopción de la red de pagos de NaranjaX.

Tarjeta Naranja es una compañía con más de 35 años operando en el mercado de productos y servicios financieros de Argentina y es la principal entidad emisora de plásticos a nivel nacional. Actualmente cuenta con más de 4,5 millones de clientes que representan el 19% de los usuarios de tarjetas de crédito del país. Además de tarjetas de crédito y débito, cuenta con una gama de productos y servicios en constante evolución, acelerándose desde 2017 al iniciar un proceso de transformación con base digital y estrategia centrada en el cliente. En 2019 la empresa desarrolló la aplicación NaranjaX, que funciona como medio de

pago y billetera virtual para clientes y no clientes. A fines de 2020 los canales digitales habían apalancado un crecimiento de 600.000 usuarios, incrementaron la participación de las ventas digitales en un 56,4% sobre el total, confirmando una transformación hacia un ecosistema de soluciones digitales.

Son muchos los antecedentes de éxito de instituciones financieras, como los bancos y tarjetas de crédito, que generaron fintechs de manera orgánica o mediante alianzas con startups, potenciando su crecimiento y brindando más beneficios a sus clientes. En 2018 el banco Santander desarrolló One Pay FX, una red de pago basada en blockchain para realizar transferencias de fondos internacionales y pagos en menos de un minuto con bajas comisiones en España, Reino Unido, Brasil, Polonia, Chile y Portugal. El éxito del sistema One Pay FX ha sido tal, que en 2018 Banco Santander ganó el Premio a la Innovación Financiera (Santander, 2020).

En el ámbito local, son destacables los casos de LemonCash y Wibond, esta última es una aplicación creada en Córdoba, la cual consiste en una billetera corporativa apuntada a las personas y a los comercios. Los clientes que utilicen esta plataforma acceden a la posibilidad de pagar en 30 días o en 3 cuotas mensuales sin interés. En un contexto en el cual las cuotas con tarjeta de crédito son acotadas y con intereses altos, esta aplicación brinda una solución digital y accesible de financiamiento, incluso a quienes no tienen tarjetas de crédito o no están bancarizados. En 2019 Wibond logró obtener el primer premio del Programa de Innovación Financiera del Banco Central y la Comisión Nacional de Valores. (lavoz.com.ar, Noviembre 2019). Por su parte, LemonCash es una fintech que propuso fusionar en una billetera virtual las criptomonedas con el dinero fiduciario, con el que normalmente funcionan la mayoría de las aplicaciones del rubro. Apunta a capturar la demanda por criptomonedas, que se incrementó cuatro veces en 2020, a la vez que ofrece las herramientas para que sean utilizadas en las operaciones diarias y no solo con fines especulativos y de inversión. Lanzada en 2020 actualmente cuenta con más de 15.000 usuarios y recientemente se dio a conocer LemonCard, una tarjeta prepaga que permite combinar criptomonedas con pesos y LemonEarn, similar a un plazo fijo, que comienza a pagar hasta 7% al año a sus usuarios por ahorrar en criptomonedas. (Cámara Fintech, Febrero 2021)

Desde 2018 en adelante, si bien los resultados de Tarjeta Naranja fueron aumentando, no sucedió así con la cantidad de clientes, cuentas, y tarjetas habilitadas, que fueron en constante caída en dicho período. Los ingresos operativos de Tarjeta Naranja tienen dos

fuentes: por servicios y por financiación. Respecto al primero, hay nuevos competidores que ofrecen herramientas, utilidades y beneficios superadores a los que están disponibles en NaranjaX, como LemonCash, Wibond, y Ualá. En segundo lugar, las Fintechs cobran cada vez mayor relevancia como una opción accesible y descentralizada de financiamiento, representando una amenaza a la segunda fuente de ingresos de Tarjeta Naranja. Por último, se encuentra la creciente demanda de criptomonedas, tendencia global que se acentúa en Argentina debido a que las personas las demandan como refugio de valor por la inflación. Por este motivo es importante analizar de forma sistémica la empresa Naranja a fin de aprovechar sus fortalezas para realizar un plan estratégico que considere las necesidades *actuales* del cliente.

## Análisis de Situación

### *Macroentorno*

El análisis del macroentorno será realizado utilizando la herramienta PESTEL que consiste en desagregar el estudio en seis factores.

**Factor Político:** El 19 de marzo de 2020, mediante el decreto 297/20 se establece el Aislamiento social preventivo y obligatorio para toda la población. Esta situación de aislamiento social terminó el 8 de noviembre de 2020 para la mayoría del país, siendo una de las medidas de aislamiento más extensas del mundo. (Defensoría Provincia de BsAs, 2020)

En este contexto de pandemia la vacunación es la clave del gobierno para controlar la situación antes que se agraven los problemas sanitarios sociales y económicos. Sin embargo, la implementación de este programa fue retrasada por problemas en la llegada de las vacunas. A esto se agrega una segunda ola de contagios en abril lo cual motivó un decreto presidencial promoviendo nuevas restricciones. La posibilidad de que la economía se vea cerrada nuevamente, deja al país en un momento de mucha incertidumbre.

Por otra parte, se continuará con la medida de *Cepo Cambiario*, la cual rige desde 2019, con un límite de compra de moneda extranjera de hasta U\$S 200 por mes. El Banco Central (BCRA) dispuso además la ampliación del parking de bonos que se utilizaban para comprar *Dólares Bolsa* o *Dólares MEP* y *Contado con Liquidación*. (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, 2019)

Por último, en diciembre de 2020 el Gobierno presentó la Estrategia Nacional de Inclusión Financiera 2020-2023 (ENIF 2020-2023) Se trata de un plan para incrementar el acceso y el uso del crédito, y los pagos electrónicos, para mayor inclusión de todos los sectores sociales.

**Factor Económico:** El panorama económico global se encuentra influenciado por el balance entre rebrotes y vacunaciones y medidas de apoyo fiscal. Durante el tercer trimestre de 2020 se registró una fuerte recuperación impulsada por la flexibilización de las cuarentenas y las medidas de estímulo fiscal y monetario en muchos países. Sin embargo, el ritmo de recuperación disminuyó en el cuarto trimestre debido a los rebrotes de la enfermedad y la reimplantación de restricciones a la movilidad. En este contexto, el Banco Mundial estima que los programas de vacunación serán más lentos, por ende redujo sus

pronósticos de crecimiento global a 4% en 2021. Por su parte, el Fondo Monetario Internacional (FMI) comunicó un pronóstico de 5,5% de crecimiento. (BCRA, 2021)

En este contexto, el BCRA prevé que la economía argentina crezca durante 2021, impulsada por la flexibilización de las restricciones y la recuperación de sectores que aún operan lejos del rendimiento pre pandemia. Además, el Indicador de Consumo privado del BCRA arrojó una mejora del 8,1% en el cuarto trimestre de 2020 respecto del trimestre anterior, y se prevé que continúe aumentando mediante planes como el Ahora 12, y créditos a la producción y tecnología.

En 2020 la inflación fue 36,1%, sin embargo en diciembre de ese año el BCRA debió emitir moneda para solventar las cuentas fiscales y tal aumento de la base monetaria origina en gran parte el incremento en la inflación del primer trimestre de 2021, la cual se estima alrededor de 50% para el total del año. Es parte de la política monetaria para 2021 la administración del tipo de cambio con el fin de contener presiones inflacionarias.

El mercado financiero prolongó un desempeño positivo a nivel mundial, impulsado por los estímulos fiscales y monetarios, las bolsas continuaron subiendo y quebrando récords. El S&P 500 subió un 19%, mientras que el Stoxx europeo alcanzó un 25% . Las subas fueron aún mayores en las acciones tecnológicas, el índice FANG tuvo un crecimiento de 34%. Por su parte, el mercado financiero local se encuentra operando en valores superiores a febrero de 2020. Este marco de crecimiento fue en parte apalancado por la evolución digital. Los actores tradicionales como los bancos, tarjetas de crédito y otras instituciones se encuentran ingresando al espacio digital, ofreciendo soluciones de gestión, nuevos servicios y productos basados en tecnología. (Spglobal, 2021)

En Latinoamérica la evolución digital se aceleró en los últimos años, y al igual que el resto del mundo, esto fue potenciado por el impacto del covid-19, impulsando el crecimiento de las empresas emergentes Fintech. Según un estudio de Belvo, una de las mayores exponentes de este mercado, los consumidores pagan una tasa de interés promedio del 37,5%. En países con mercados financieros desarrollados como México, la media es de 8.5% y en EEUU 5,3%. En Argentina, esta cifra se eleva al 67.3%. (Belvo, 2021). En este contexto las empresas con base digital se convierten en una opción muy conveniente ofreciendo opciones como préstamos, billeteras virtuales, herramientas de pago digital y de gestión online, sin tener que atravesar la burocracia y las elevadas tasas de interés ofrecidas por las instituciones tradicionales.

En el mercado fintech argentino, se pueden mencionar tres aspectos relevantes que representan oportunidades: los medios de pago más utilizados, el ahorro privado y la financiación para personas no bancarizadas. En primer lugar los medios de pago electrónico más utilizados son las tarjetas de débito y de crédito, que explican el 46% y 43% de las operaciones por medios electrónicos respectivamente, lo cual implica mucha participación de mercado que capturar para empresas que brinden servicios de pago alternativos. En segundo lugar, con respecto al ahorro, se debe analizar opciones que protejan el dinero contra la inflación. Según el BCRA el uso de plazos fijos por parte de la población es bajo y alcanza a 1 de cada 100 adultos. (BCRA, 2020) El motivo principal de esto es que la tasa de interés actual de los plazos fijos está reglamentada para que sea 37% en todos los bancos del país, tasa que difícilmente pueda mantener el valor real del dinero con una inflación estimada en 50%. Por otro lado, la compra de moneda extranjera sigue limitada por la medida de Cepo Cambiario, ocasionando que crezca el mercado paralelo de dólares para ahorro. Es acá donde las fintech toman especial relevancia, por un lado ofreciendo mejores tasas que los plazos fijos y por otro lado para captar fondos del mercado irregular no bancarizado. Por último, con respecto a la financiación para personas no bancarizadas, es importante citar un informe publicado por el BCRA en el que alerta sobre las tasas que aplican este tipo de empresas. Dicho estudio revela que el 77% que ofrecen préstamos, cobran a sus clientes un CFT que supera el 150% anual, y que el 50% del total, percibe un CFT por arriba del 400% anual. (BCRA, 2021)

En Argentina el sector fintech aceleró el ritmo de crecimiento con la pandemia, llegando actualmente a 10 millones de usuarios por medio de billeteras virtuales como Ualá o Mercado Pago. La cantidad de empresas en esta industria se duplicó en el periodo de 2018 a 2020, pasando de 133 a 268, posicionando a Argentina como la tercera economía fintech de Latinoamérica. (Cámara Argentina de Fintech, 2021)

Asimismo es importante destacar que el grupo de empresas que operan con Blockchain y criptoactivos, ha tenido un crecimiento significativo en el país, pasando de 11 a 25 empresas en los últimos dos años (Cámara Argentina de Fintech, 2021). Este crecimiento a su vez se encuentra impulsado por el incremento en la capitalización que tiene el mercado de criptomonedas a nivel global.

**Factor Social:** La sociedad en general se encuentra inmersa en un proceso de cambio constante, en la actualidad los aspectos que predominan ese cambio son la transformación

digital, el teletrabajo, las tecnologías de la información y comunicación (TICs) como las redes sociales, entre otras.

En este contexto de cambio, el grado de acceso a internet y la telefonía móvil son factores determinantes para determinar cuán preparada está la sociedad para adaptarse. En Argentina el 82,9% de los hogares cuentan con internet y el 60,9% cuentan con acceso a computadora. Asimismo la penetración de la telefonía móvil es mayor, ya que 84 de cada 100 personas emplean teléfono celular. (INDEC, 2021)

La sociedad argentina ha evolucionado llegando a un alto grado de aceptación de nuevas tecnologías que permiten nuevos métodos de pago, en el comercio electrónico o E-Commerce. De acuerdo con un informe que realizó la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), en 2020 1,3 millones de personas empezaron a comprar por internet, resultando en un aumento de 124% en las ventas por canales online. (CACE, 2021) Asimismo, según la Cámara Fintech Argentina, en ese año 8 millones de argentinos descargaron una o más billeteras virtuales, el 76% de los consumidores prefieren medios de pago electrónicos y el pago mediante celular pasó del 15,8% en 2018 al 36,5% en 2019.

**Factor Tecnológico:** El BCRA define el término Fintech como las innovaciones tecnológicas de los servicios financieros que motivan la generación de nuevos modelos de negocios, aplicaciones, procesos o productos dentro del entorno financiero.

En el ecosistema Fintech es importante destacar las tendencias globales y locales que determinan el rumbo y las oportunidades vigentes en el mismo. Según un estudio de la empresa Belvo, una tendencia que tomó mayor impulso desde el año 2020, es el conjunto de soluciones basadas en *Blockchain* o Cadena de Bloques. Por ejemplo, la multinacional Visa en su informe *The state of innovation in Latin America*, especifica que solo el 13% de las instituciones financieras utilizan Blockchain y solo el 17% han creado una billetera virtual. (Visa, Marzo 2019)

En el entorno nacional, la infraestructura de Internet y su acceso simplificado en más del 80% de la población, impulsan la adopción de estas nuevas tecnologías. (INDEC, 2021) Asimismo, el BCRA se encuentra trabajando para desarrollar herramientas y soluciones que impulsen una mayor inclusión financiera manteniendo el foco alrededor de los siguientes ejes: 1) medios e infraestructura de pagos; 2) tecnologías y sistemas transversales; 3) canales alternativos de crédito y ahorro; 4) soluciones por medio de tecnología blockchain o cadena de bloques. (BCRA, 2021)

Un ejemplo de soluciones tecnológicas implementadas por el BCRA, es el nuevo esquema de interoperabilidad denominado *Transferencias 3.0*, el cual permitirá que las operaciones de cobro y pago sean interoperables entre las diferentes plataformas financieras existentes.

Dentro del ecosistema fintech, existen dos subsegmentos o sectores de actividad que han tenido mayor crecimiento en el último año: el segmento de pagos digitales y el de blockchain y criptoactivos. (Cámara Argentina Fintech, 2020)

En primer lugar, con referencia al subsegmento de pagos digitales, se pueden mencionar varios factores que motivaron el crecimiento: las nuevas tendencias de pago y el mayor uso de los canales digitales potenciados por la pandemia, las iniciativas del BCRA para promover los pagos electrónicos como el mencionado programa Transferencias 3.0, la creación de la Clave Virtual Uniforme, el desarrollo de las tarjetas de crédito prepagas, y el crecimiento del comercio electrónico, entre otros. Dicho crecimiento se desarrolló en un marco de rápida adopción gracias a la facilidad de uso mediante teléfonos móviles, disminuyendo el uso de efectivo para pasar a pagar con medios digitales. (Cámara Argentina Fintech, 2020)

En segundo lugar, el sector *Blockchain* agrupa a fintechs que brindan billeteras virtuales, y a las que ofrecen servicios de pagos mediante criptomonedas. Argentina posee algunas ventajas que le permiten estar a la vanguardia del desarrollo tecnológico, como el personal técnico capacitado, el nivel de manejo del idioma inglés y costos de operación (sueldos de programadores), además de la utilidad de compartir la franja horaria con Estados Unidos. Por estos motivos de 2018 a 2020 el sector pasó de contar con 11 empresas a 25.

Por último, es muy importante mencionar que tanto VISA como Mastercard han comenzado a aceptar las primeras criptomonedas para liquidar transacciones en su red de pagos, proyectos que se desarrollarán en mayor profundidad durante 2021. (Bloomberg, febrero 2021)

**Factor Ecológico:** Al utilizar plataformas digitales, las fintechs permiten a las personas acceder a los servicios financieros a distancia, reduciendo el impacto ambiental por dos motivos principalmente. En primer lugar, por no necesitar sucursales físicas para la atención de sus clientes, evitando por ende la movilidad de las personas y así generar menos impacto por el uso del transporte. Por otro lado, el consumo de materiales en general es bajo,

aunque en este punto la emisión de tarjetas prepagas si generan impacto ambiental debido al plástico.

Según una encuesta publicada por la Cámara Argentina Fintech, el 79% de las compañías considera que los temas ambientales son relevantes, y sólo el 10% llevan adelante registros de métricas ambientales. Si bien esta industria, al contar con una fuerte base tecnológica, evita impactos derivados del consumo de materiales y la movilidad de las personas, tienen asociado un importante consumo energético (por demanda de energía para realizar las operaciones en la cadena de bloques) y cierto impacto medioambiental por la producción del plástico de tarjetas. (Estudio Fintech 2020, Ecosistema Argentino)

**Factor Legal:** El BCRA es el organismo responsable de regular directamente la actividad de las fintech. Con respecto al sector específico de Proveedores de Servicios de Pago (personas jurídicas que sin ser entidades financieras, cumplen al menos una función dentro de un esquema de pago minorista), el BCRA establece que los fondos de los clientes deben encontrarse depositados en cuentas a la vista en pesos en entidades financieras del país, disponibles todo el tiempo para ser retirados por los clientes. Asimismo, dicho organismo, mediante la Comunicación "A" 6859, aclara que "ante solicitud expresa del cliente, los saldos acreditados en cuentas de pago podrán ser transferidos para su aplicación a la realización de operaciones con fondos comunes de dinero en el país, debiéndose debitar la cuenta de pago". (BCRA, 2020)

Asimismo el BCRA establece que en la medida que las compañías no hagan intermediación financiera, no están sujetas al control del organismo. Este grupo se divide a su vez en: empresas no financieras emisoras de tarjetas de crédito y/o compra; y otros proveedores no financieros de crédito.

Por otro lado, la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) estableció un Régimen de información y retención de IVA e impuesto a las ganancias para las plataformas de pagos electrónicos con el objetivo de reducir la evasión impositiva.

Por último, la postura de Argentina ante la regulación de los criptoactivos y la actividad relacionada con estos, ha sido limitada a la advertencia, a los consumidores e inversores, de los riesgos de este tipo de activos.

### *Microentorno*

Para realizar el análisis del microentorno se utilizará el modelo Cinco Fuerzas de Porter para determinar el posicionamiento de la empresa en la industria y la relación con los principales actores. Tarjeta Naranja opera en el mercado financiero argentino, sin embargo NaranjaX funciona como una compañía independiente, con base tecnológica, y por este motivo su desenvolvimiento ocurre dentro del ecosistema fintech, que si bien forma parte del entorno financiero, tiene particularidades en cuanto a competencia y clientes que también serán analizadas mediante el modelo antes mencionado.

**Poder de Negociación de clientes:** Los clientes no tienen influencia en la variable precio, sin embargo es relevante el factor de morosidad de los mismos, en tanto afecta la rentabilidad de la empresa. Además, los clientes tienen facilidad de cambiar de servicio o de aplicación, la mayoría de las personas que descargan aplicaciones de pago utilizan y prueban más de una, lo cual implica una baja barrera de salida.

**Rivalidad entre competidores:** Podemos distinguir dos tipos de competidores, los actores tradicionales (bancos y emisores de tarjetas) y las fintech. En cuanto a los primeros se destacan por concentrar el mayor volumen de mercado. Los productos ofrecidos como medio de pago y financiación ya no son servicios poco diferenciados como la tarjeta de débito o de crédito, o préstamos tradicionales, sino que se encuentran en plena evolución tecnológica para competir con las fintechs. Estas últimas ofrecen una mayor gama de productos digitales y representan la principal competencia de NaranjaX. Asimismo el subsegmento de servicios de pago se encuentra altamente concentrado, ya que Mercado Pago tiene una participación de mercado muy superior al resto. En conclusión, la competencia es alta principalmente por la cantidad de competidores que ofrecen similar o mejor servicio y por facilidad para el cliente de cambiarse de empresa. En el anexo 1 se encuentra más información sobre los productos ofrecidos por NX y la competencia.

**Poder de negociación de los proveedores:** Los proveedores de las fintechs son un subsegmento especializado en brindar soluciones y soporte para diferentes plataformas digitales. Se ocupan de mejoras en los procesos, modernización de software, inteligencia artificial, contratos inteligentes y otros servicios tecnológicos. Por este motivo la dependencia de proveedores de cualquier empresa que se proponga estar a la vanguardia es alta. Sin embargo también son muchas las empresas que ofrecen estos servicios, en Argentina

existen más de 34, con lo cual la fuerza para negociar disminuye. En definitiva, el poder de negociación de los proveedores es medio.

**Amenazas de nuevos competidores:** En un contexto con regulación legal débil, con incentivos para el desarrollo del sector por parte del gobierno, con una base tecnológica nacional fuerte, y a su vez determinado por un fuerte grado de evolución, se puede afirmar que la barrera de entrada de nuevos competidores es baja. Asimismo, por la operabilidad internacional de algunos servicios como la compra de criptoactivos o los pagos con tarjetas prepagas internacionales, es probable que ingresen nuevos competidores que todavía no operan en el país. Es importante establecer que Argentina es un mercado financiero interesante para las fintech que ofrecen o bien una forma de resguardo ante la inflación (como la compra de dólares o criptomonedas) o también opciones de financiación.

**Amenaza de productos sustitutos:** Es conveniente analizar este punto en función de los diferentes subsegmentos o verticales de servicios ofrecidos por las fintechs. Para aquellas empresas que ofrecen opciones de pago digital, los productos sustitutos más importantes son los actores tradicionales como los bancos, que cuentan con establecimientos físicos y gestión de dinero. Otro producto sustituto es el papel moneda, sin embargo en un contexto fuertemente inflacionario donde son cada vez más los billetes que se necesitan, es menos práctica su utilización para muchas operaciones. Si bien en ambos casos la tendencia se inclina a favor de las fintechs porque el uso de las plataformas digitales va cobrando cada vez más relevancia, todavía es importante el uso de los sustitutos mencionados, con lo cual la amenaza en este punto es media.

Por otro lado, para aquellas empresas que tienen una sólida posición en la emisión de tarjetas prepagas, una amenaza es la creación de sustitutos seguros y más sustentables. Un ejemplo de esto es el caso del proyecto de la empresa Modo. Se trata de convertir los datos de las tarjetas en información cifrada (utilizando tecnología Blockchain) que puede ser enviada por un celular con NFC, de este modo se puede pagar en comercios apoyando el teléfono en el POS. El nuevo método tiene la ventaja de ser más sustentable porque no se emite plástico al ambiente. En este punto la amenaza es media.

Con relación a la vertical de préstamos y financiación, los sustitutos son los proveedores de servicios financieros tradicionales (como los préstamos bancarios) y las tarjetas de crédito. En este punto es clave destacar que los intereses cobrados por los actores antes mencionados es muy alto (exceptuando aquellas compras que se puedan realizar con

*Ahora 12*), con lo cual la oportunidad para las fintechs de capturar mayor segmento en este mercado es alta. Un ejemplo es Wibond que ofrece la posibilidad de pagar a 30 días o en 3 cuotas mensuales sin interés.

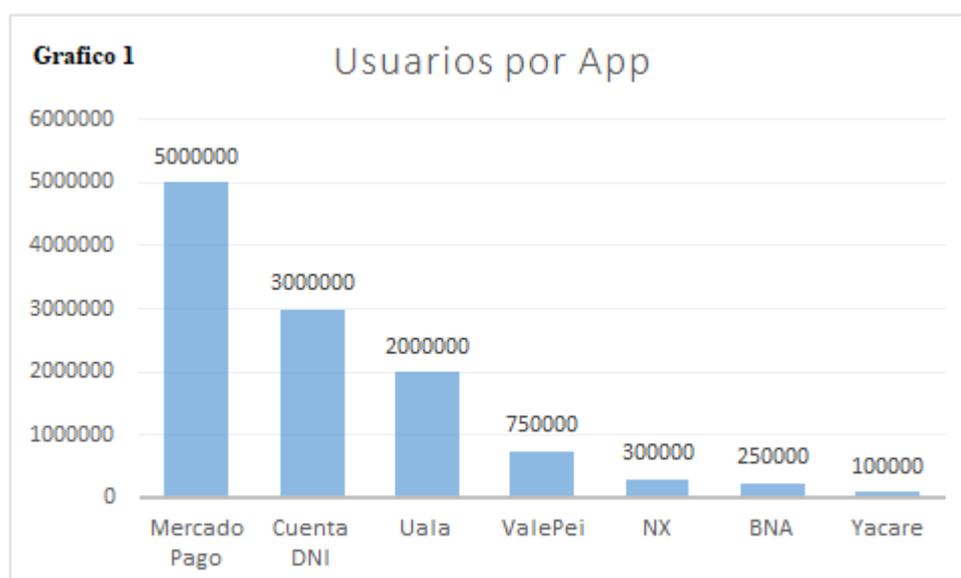
En conclusión, cada producto cuenta con posibles sustitutos (algunos de ellos como en dinero papel se encuentran muy arraigados en parte de la población), también se observa una tendencia por la adopción de aquellos ofrecidos con base tecnológica de vanguardia, y en este punto varios competidores brindan servicios que NX no dispone. Por lo tanto se puede afirmar que la amenaza de productos sustitutos es alta.

## Análisis de Mercado

El sistema financiero argentino está compuesto por tres actores fundamentales, las entidades financieras, las entidades no financieras, y las fintechs. Estas últimas son empresas tecnológicas que permiten realizar transacciones e interactuar con el sistema financiero desde cualquier dispositivo electrónico a través de sus plataformas digitales. En otras palabras, son billeteras virtuales que brindan servicios financieros y no financieros. Este mercado fintech se conforma por más de 40 billeteras digitales y 12 millones de CVU (identificador único para una cuenta virtual no bancaria) distribuidos en casi 8 millones de usuarios, ya que al ser aplicaciones gratuitas, las personas suelen utilizar más de una opción en simultáneo. (Cámara Argentina Fintech, 2021)

A su vez, se puede dividir este mercado en diferentes verticales según los servicios prestados, siendo la vertical de medios de pagos aquella con mayor importancia y utilización. El uso de estas plataformas digitales creció un 23% durante 2020, llegando a representar el 59,3% de los pagos totales. Por su parte, el 44% se realizaron mediante código QR, significando un crecimiento de 14% respecto a 2019. (Cámara Argentina Fintech, 2021).

Los principales actores de este mercado han experimentado crecimiento tanto en usuarios como en utilización. Mercado Pago, con 5 millones de usuarios activos, es la cuenta digital número uno, tiene más de 700.000 comercios adheridos en el mercado QR, y la utilización del código QR creció de un 34% a un 54% en 2020. Ualá, pasó de un millón de usuarios en 2019 a más de dos millones en 2020.



Fuente: Elaboración propia en base a información de Cámara Argentina Fintech 2021

Por otro lado, aquellas empresas que brindan servicios de compra venta y billetera de activos virtuales o criptomonedas, conforman la segunda vertical con mayor crecimiento dentro del mercado fintech. Estas crecieron de 11 a 25 en los últimos dos años. (Cámara Argentina de Fintech, 2021) Esta vertical conforma un mercado en etapa de crecimiento, caracterizada por un veloz incremento en la demanda y baja barrera de entrada de competidores. El director de operaciones para Latinoamérica de Binance, Maximiliano Hinz dijo a Télam (2020), que durante 2020 creció 300% la cantidad de usuarios en Argentina. Asimismo, para la agencia Paxful (2020), el incremento considerando todos los *exchanges* es de 1000%. De todos modos, es posible que el ritmo de crecimiento del sector disminuya por la saturación del mercado. La cantidad de cuentas habilitadas en este mercado es de al menos dos millones. A falta de datos oficiales la cantidad de usuarios para este mercado se estima en función de diferentes fuentes consultadas, como se puede ver en el Anexo 3.

Para finalizar, las perspectivas de crecimiento del mercado fintech se ven aceleradas por la adquisición de nuevos usuarios y aumento en la cobertura geográfica. De un total de 128 fintechs consultadas por Deloitte (2020), el 70% prevé un crecimiento mayor al 40% para 2021.

## Análisis Interno

Para realizar el análisis interno se utilizará como base la herramienta Cadena de Valor de Servicios (Pierre Eiglier y Eric Langeard, 1987).

### *Aplicación de la Cadena de Valor de Servicios*

#### **Actividades de Apoyo:**

- Recursos Humanos: La cultura como factor diferenciador se hace presente en Tarjeta Naranja desde el inicio de la misma. Valores sólidos y muy bien comunicados, congruentes con la estrategia, misión y visión de la organización, hacen de la cultura una verdadera ventaja competitiva. Bajo la premisa de poner a las personas en el centro, se implementan múltiples acciones para garantizar un plantel comprometido con la cultura y por otro lado la búsqueda de recursos se realiza en base a un perfil detallado, en línea con los comportamientos que se esperan para el personal. Para ello existen programas de liderazgo, de gestión del talento, mediciones de clima laboral muy desarrolladas, dotación con distintos perfiles y edades, capacitaciones, y otras acciones, todo esto llevado a cabo con una estrategia anual de comunicación interna.
- Tecnología: Tarjeta Naranja plantea en su misión “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” (Naranja, 2019), dejando claro la relevancia del factor tecnológico. Actualmente dispone de una web (Naranja.com disponible mediante *Progressive Web App*), dirigida a la venta, y con NaranjaX. Cuenta también con Analítica avanzada de datos que utiliza *Machine Learning*, y con equipos interdisciplinarios que permiten desarrollar servicios digitales en poco tiempo. El área de seguridad de la información se encuentra adaptada a Normativas ISO/ IEC 27001, y se ha incorporado el marco de ciberseguridad la ISO/IEC 27032.

Con respecto a NaranjaX, esta no cuenta con la tecnología de pagos por medio de código QR ni por medio de link de pago. Tampoco tiene desarrollada la tecnología Blockchain, por ende no se puede realizar ninguna operación basada en esta red que posee múltiples aplicaciones. Además, la organización no dispone de un área específica para desarrollo o mejora de software.

- **Infraestructura:** La organización cuenta con 202 sucursales, 20 receptorías, y 4 mini locales en paseos. Las mismas se encuentran distribuidas en todas las provincias: el 26% en Buenos Aires, el 20% en Córdoba, y el resto en las principales ciudades del país. Se destacan las “Sucursales el Futuro” las cuales se basan en la tecnología para dar asistencia a las personas. Estas están diseñadas para fomentar la interacción digital al mismo tiempo que se acompaña al cliente, para ello cuentan con terminales de autogestión, murales interactivos, lugares cómodos para trabajar con *tablets* y asistencia de los colaboradores, todo esto posibilitado con tecnología de acceso simple e intuitiva en todas las plataformas (aplicación de autogestión, terminales de autoservicio, por ejemplo).
- **Abastecimiento:** Tarjeta Naranja tiene más de 4500 proveedores divididos en dos tipos, de producción para aquellos negocios relacionados con la actividad principal, y de soporte (nacionales). En ambos casos la organización hace una selección en función de criterios económicos de responsabilidad social, técnicos y también considera la afinidad de valores éticos. Los rubros principales son publicidad, cobranzas, consultores, call centers, correos, servicios informáticos y transporte de caudales. Por otro lado, la empresa definió proveedores críticos los cuales reciben control y seguimiento a cargo de la Gerencia de Compliance por un lado, y por otro por medio del área de seguridad, respecto a ciberseguridad y privacidad de datos. Asimismo la empresa tiene dos reuniones anuales con sus proveedores a fin de compartir buenas prácticas.

### **Actividades Primarias:**

- **Marketing y Ventas:** En el rubro de servicios en general, es esencial generar ventajas competitivas en el área de marketing y ventas para captar y fidelizar clientes, dado que de otra forma no se concretaría la prestación de servicio. En este punto, Tarjeta Naranja se basa en la cercanía con el cliente y la asesoría. Asimismo, pone en práctica una estrategia de desarrollo de nuevos productos, representada principalmente por los productos que brinda a través de NaranjaX. Para cumplir con lo anterior, la organización emplea la Analítica Avanzada de Datos, *Machine Learning* y el marketing digital, con herramientas como la venta cruzada, para ofrecer productos complementarios (como préstamos personales, recarga de celulares y solicitud de tarjetas adicionales), promociones en todos sus canales de

comunicación (10% de descuento para pagos de servicios con NaranjaX). También se realizan acciones comerciales mediante asociaciones clave, como por ejemplo descuentos comprando con Pedidos Ya, cuotas sin interés en supermercados, beneficios como el programa Quiero del banco Galicia y otras acciones comerciales con sus clientes empresa, como Sony, Frávega, Claro y muchos otros.

- Personal de Contacto: Este punto se refiere a las personas que intervienen directamente en la prestación de servicios. Dado que la calidad y la personalización del servicio de Naranja, así como la asesoría y cercanía con el cliente son aspectos fundamentales, es esencial contar con un recurso humano capacitado para garantizar el cumplimiento del propósito: “Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona” (Naranja, 2019). Los colaboradores son los actores más importantes en este apartado, y la empresa se asegura por diversos medios que los mismos compartan la cultura empresarial que determina que toda la empresa esté puesta al servicio de sus clientes. Los colaboradores de la organización no son solo aquellos que trabajan en sucursales físicas, atendiendo a los clientes, sino también los que gestionan otros puntos de contacto como las líneas telefónicas directas, las redes sociales y demás canales online. En este punto la empresa cuenta con una clara fortaleza, la cual es sin duda una ventaja competitiva que a la vez forma parte tanto de la cultura como de la misión y propósito de la organización.

- Soporte Físico y habilidades: Los soportes físicos fundamentales son las tarjetas tradicionales y *contactless* (más 7.8 millones de plásticos emitidos), y los Pos, que son dispositivos *bluetooth* para que los comercios puedan cobrar conectándose con el celular. Además existen otros elementos complementarios como Kit de bienvenida, bolsas institucionales, regalos, y otros.

Por otro lado las habilidades, competencias, e idoneidad del equipo de trabajo son variables que generan ventajas competitivas, como se ha mencionado anteriormente. Es importante destacar que Tarjeta Naranja invirtió más de 22 millones de pesos en capacitaciones durante 2019, significando un 79% más que el año anterior. Los colaboradores cuentan con cursos online, planes de desarrollo, y salas de formación para su aprendizaje continuo. La empresa busca y desarrolla los denominados comportamientos naranja, entre los que se destaca “Soy fanático de

mis clientes” (Naranja, 2019), el cual impulsa las soluciones rápidas y simplificación de procesos para facilitar la vida de las personas.

- Prestación: La empresa brinda servicios financieros y no financieros, orientados al consumo y al entretenimiento. Los productos principales que ofrece Tarjeta Naranja son: Tarjetas de Crédito, Pos, Tienda Virtual, Seguros y Asistencias, Préstamos, Viajes, Naranja Online y App Naranja. Por otro lado, NaranjaX (NX) es una aplicación dirigida tanto a clientes como no clientes, y por este medio se ofrecen los siguientes productos:

- Cobro con Tarjeta: Similar a Pos, este servicio se brinda por medio de la app, y permite comprar y configurar un lector denominado Toque, el cual permite el cobro con tarjetas.
- Pago de Servicios: Mediante el uso de un lector de códigos de barra incorporado, que utiliza la cámara del celular, se pueden escanear facturas de servicios para pagarlas.
- Carga de transporte: Permite hacer recargas en los principales proveedores de transporte público: Sube, Red Bus, y Saeta.
- Transferencias ágil: NaranjaX permite realizar transferencias, enviar y recibir dinero en pesos, con otros usuarios y con no usuarios (P2P)
- Tarjeta Prepaga: La aplicación cuenta con la opción de crear una tarjeta Visa virtual (con la misma aceptación que la tarjeta tradicional de dicha emisora) para pagos online, y además se puede solicitar la tarjeta física, para compras en comercios y retirar efectivo de cajeros. Ambas se brindan de manera gratuita.
- Billetera Virtual: NX es en esencia una billetera virtual, permite ingresar dinero por transferencia, por sucursal naranja y por Pago Facil y retirarlo además por cajero automático.

Si bien los servicios son variados, en este punto carece de servicios como el pago mediante código QR y link de pago. Tampoco se brinda la posibilidad de pagar en cuotas mediante financiación orgánica de la aplicación. Tampoco cuenta con algunos servicios de vanguardia como los relacionados con *Blockchain*, lo cual es clave para responder a los requerimientos más actuales del segmento de clientes que atiende. En este punto se reconoce una gran oportunidad de mejora, ampliando la oferta de servicios para competir con otras empresas que están más adelantadas.

- **Cliente:** Cada cliente tiene la posibilidad de contribuir a una satisfactoria prestación del servicio en su interrelación con el mismo. Las conversaciones y el trato que se establezca entre el cliente y el personal de los diferentes puntos de contacto pueden o no generar sinergia en la percepción del servicio recibido. En este sentido es importante que la empresa pueda adaptarse a las diferentes conductas de los clientes para garantizar la calidad del servicio (Gustavo Alonso, Palermo Business Review N° 2, 2008). En este punto se observa una relación cliente servicio muy equilibrada, es importante mencionar que en el año 2018 y 2019, TN “la Consultora WOW Customer Experience reconoció a Naranja como primer puesto en el ranking en la creación de experiencia de clientes” (Canvas, 2021)
- **Otros Clientes:** El universo de clientes que tiene Tarjeta Naranja es muy amplio, por un lado 239000 comercios amigos y por otro 4,5 millones de clientes que son personas físicas. Con respecto a la edad, estas se concentran entre 35 y 54 años y en función del criterio socioeconómico son personas de nivel medio los usuarios principales. El carácter heterogéneo del universo de clientes deriva en la necesidad de adaptar el servicio a cada segmento. Para ello TN brinda por un lado una amplia gama de productos, antes mencionados, con base digital, y por otro lado mantienen la imagen de empresa cercana, amigable, con énfasis en la asesoría y acompañamiento del cliente por los canales más tradicionales, manteniendo múltiples puntos de contacto humano.

## Marco Teórico

En este apartado, se desarrollará un marco teórico sobre los conceptos más relevantes para la propuesta central del reporte, considerando los aportes de distintos autores.

### *Planificación Estratégica*

El concepto de planificación estratégica es definido por Vicuña Ancin (2017) como el plan maestro de la alta dirección que agrupa las estrategias corporativas a adoptar, para guiar las acciones de la organización por los próximos tres años y con ello lograr la competitividad necesaria para cumplir con las expectativas de sus distintos grupos de interés. Para Robbins (2014), este proceso consta de seis pasos: Identificación de la misión, los objetivos y las estrategias; el análisis externo; el análisis interno; la formulación de estrategias; la implementación de estrategias; y la evaluación de los resultados.

Todos los autores citados coinciden en que la aplicación de este método beneficia a la organización. Robbins señala que en primer lugar, que la planeación brinda una dirección clara para alinear las contribuciones de todas las áreas de la empresa a los propósitos de la misma. En segundo lugar, se consigue reducir la incertidumbre y anticipar el cambio gracias a la perspectiva del futuro. Por último destaca la importancia de la planeación para poder ejercer luego un control eficiente. A lo anterior, se puede agregar la perspectiva de Vicuña Ancin (2017), quien afirma que la planeación favorece la renovación constante para mejorar la competitividad, y que los recursos son mejor adaptados para aprovechar las oportunidades. De esta manera, concluye que el proceso mejora la rentabilidad de las inversiones en toda la organización.

### *Niveles y tipos de estrategias.*

Según Robbins (2014), las estrategias se dividen en función del nivel en corporativas, competitivas y funcionales. Dentro del nivel corporativo, una organización puede optar por diferentes tipos de estrategia: de crecimiento, de estabilidad y de renovación.

### *Nivel corporativo*

En este apartado se definirá la estrategia de crecimiento, en concordancia con lo propuesto en el presente reporte. Siguiendo a Robbins (2014), esta consiste en ampliar los productos ofrecidos o atender nuevos mercados, mediante la creación de nuevas unidades de negocio o con las ya existentes. Lo cual es posible que derive en un aumento de los ingresos, en la participación de mercado, o en la cantidad de empleados de la empresa. En línea con lo anterior, Kotler (2014) plantea que se pueden diferenciar diferentes tipos de estrategias de crecimiento. Una de ellas es la estrategia de desarrollo de producto, que se da cuando se despliegan nuevos productos que pueden ser de interés para sus mercados actuales.

### *Nivel de Negocios*

Dentro del nivel de negocios, se encuentran las estrategias competitivas, las cuales, según los autores Thompson, A. Peteraf, M Gamble, J. Strickland III, A. (2012), se caracterizan por obtener y utilizar ventajas competitivas para fortalecer la posición en el mercado. En este nivel es muy aceptado el aporte de Porter (2006), el cual diferencia tres estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. En este punto se ampliará la estrategia de diferenciación acorde a la propuesta del reporte.

Para Robbins (2014), una empresa utiliza una estrategia de diferenciación cuando ofrece productos únicos y altamente valorados por sus clientes, ya sea por las características distintivas de estos, por una calidad o servicio excepcionalmente altos, mediante una tecnología o diseño innovadores, o gracias a una imagen de marca muy positiva

La implementación de esta táctica genera lealtad de los clientes hacia la marca, a la vez que disminuye su sensibilidad al precio, lo cual aumenta los márgenes de rentabilidad y brinda protección contra la competencia (Strickland, 2012). En este sentido, Hill y Jones coinciden en que la rentabilidad aumentaría debido al cobro de sobrepuestos y agregan que “...la decisión de producir una gama de productos muy alineados con las necesidades de los clientes de diferentes segmentos atrae a muchos más compradores ” (2009, p. 155).

La fidelización de los clientes es un concepto que toma especial relevancia en un mercado con baja barreras de salida, por lo que el factor de diferenciación tiene que basarse en ventajas competitivas difíciles de imitar por parte de los competidores (Strickland, 2012).

### *Nivel Funcional*

Para finalizar, en el nivel funcional, existe una metodología que combina la estrategia de diferenciación con el enfoque en segmentos de mercado, esta se denomina diferenciación enfocada. Según Kotler (2014), este abordaje es esencial para la implementación eficaz de cualquier plan de marketing, especialmente el marketing dirigido, pensado para centrarse en un grupo específico de consumidores para cada producto. Siguiendo a Kotler, los consumidores en la actualidad se encuentran más empoderados y exigentes. Buscan servicios sin agrupar, donde cada elemento se ofrezca por separado y puedan elegir los que desean obtener. Por este motivo es importante adaptar la oferta a las necesidades de cada perfil de cliente, y para ello es fundamental segmentar el mercado diferenciando las partes homogéneas que tengan gustos y necesidades en común.

## Diagnóstico y Discusión

En base al estudio realizado, se puede establecer que Tarjeta Naranja carece de servicios para satisfacer algunas de las principales situaciones de consumo que se dan en el mercado fintech, lo cual dificulta el crecimiento de usuarios de la aplicación NX.

Como se puede observar en el anexo 1, la oferta de productos NX es superada por muchos de los competidores analizados. Opciones como el pago con código QR (muy importante por su uso masivo), o tecnología blockchain, no están disponibles. Más herramientas, utilidades y beneficios son ofrecidos por otras empresas, obteniendo una amplia participación de mercado en términos de usuarios. Lo anterior, puede explicar la caída en la cantidad de cuentas y de clientes que experimentó la organización en los últimos cuatro años (ver Anexo 2).

Según el análisis del entorno realizado, se observa que los argentinos no pueden resguardar el valor de su dinero porque la compra de dólares está limitada y los plazos fijos pagan una tasa menor a la inflación. Esto, entre otros motivos, ocasionó que la demanda de cripto activos se dispare, lo cual representa una oportunidad que NX no está explotando. Por otro lado, si bien la mayoría de los pagos electrónicos aún se realizan con tarjeta de crédito, cada vez cobra más relevancia el pago con código QR. Esto representa una amenaza a la participación de mercado de TN por ser la principal emisora de plásticos del país.

Tarjeta Naranja cuenta con una sólida cultura que gira alrededor de la satisfacción del cliente, y recursos humanos comprometidos con la misma. A su vez, el crecimiento en nuevos negocios basados en la tecnología forma parte de su misión y propósito. En tal sentido, la organización se encuentra sumamente preparada para implementar un plan estratégico que abarque todos los niveles y pueda aprovechar al máximo sus fortalezas.

Por lo anterior, se propone realizar tres estrategias centrales, a nivel corporativo, competitivo, y funcional, articuladas entre sí mediante un plan estratégico que permita definir acciones y objetivos claros.

Alineada con la misión de la organización, se formula una estrategia corporativa de crecimiento mediante el desarrollo de dos productos nuevos. El primero de ellos, es incorporar la opción de pago con código QR. Este servicio es fundamental para capturar mayor participación en las operaciones de pago electrónico, principalmente la del líder del

segmento, Mercado Pago. Esto permitirá mejorar el servicio a los consumidores, al brindar este método de pago de amplia adopción.

El segundo producto consiste en agregar una billetera virtual criptomonedas como USDC, Bitcoin y Ethereum, proponiendo herramientas fáciles e intuitivas para el usuario promedio, que permitan su compra, almacenamiento y venta, con la posibilidad de pagarlas con saldo de la billetera en pesos o mediante tarjeta de crédito naranja (ver Anexo 3). Se podrá adquirir la moneda para ahorrar, y a la vez disponer de ella rápidamente para afrontar compromisos de pago con TN o realizar consumos. Además, toda operación realizada en la blockchain cuenta con trazabilidad y transparencia.

Es muy importante destacar que las billeteras de criptomonedas no cuentan con funciones de pago para realizar consumos o pagar servicios. Mientras que las aplicaciones centradas en pagos, como Uala o Mercado Pago, no tienen disponible una billetera de criptomonedas. Por lo tanto, disponer ambas opciones (aplicación todo en uno) sin duda será un factor diferenciador de la empresa, que propiciará el crecimiento de la cartera de clientes.

En el nivel competitivo, se propone realizar una estrategia de diferenciación basada en las fortalezas de la organización (ver anexo 2). Los factores diferenciadores a explotar son la cercanía con el cliente, la imagen de la marca y la capacitación de los RRHH. Con esto se busca ofrecer los nuevos productos mediante un programa de lanzamiento que haga hincapié en la cercanía y el asesoramiento al cliente.

Esto conformaría una ventaja competitiva muy difícil de igualar por parte de la competencia, que carece de la estructura física y de RRHH que tiene TN puesta a disposición del cliente. Por este motivo aumentará la fidelización de clientes y la facilidad para incorporar nuevos usuarios.

Por último, en el nivel funcional, es importante dividir los subsegmentos de clientes en función de las diferentes necesidades que puedan existir. La premisa sobre la que se basa esta propuesta, es que el segmento de consumidores interesados por las criptomonedas *actualmente* constituye un nicho de mercado, en el cual es conveniente implementar una estrategia de diferenciación enfocada.

Concretamente se propone utilizar un plan de marketing dirigido, para cambiar la mirada del consumidor sobre el mercado de criptomonedas. Actualmente es percibido como un mercado con poca interacción personal, desprovisto de guía, orientación, y que requiere de

un alto nivel de conocimiento técnico. Por este motivo se debe buscar resaltar la propuesta de valor de NX, destacando la cercanía, asesoramiento y educación que ofrecerá la empresa, a fin de atraer más consumidores.

En conclusión, con el desarrollo de los productos mencionados la empresa logrará afianzar su carácter innovador, a la altura de la vanguardia tecnológica. Brindando una gama de servicios más variados, se conseguirá satisfacer necesidades de mayor cantidad de clientes y ampliar la participación de mercado. Además se busca reforzar la imagen de marca, y generar una ventaja competitiva duradera, desarrollando las fortalezas que la caracterizan.

## **Plan de implementación**

### *Propuesta*

Por un lado, se proponen dos nuevos productos completamente basados en la tecnología, acorde a la misión de la organización. Por otro lado, la estrategia que se propone para que esos productos lleguen a los clientes, busca consolidar los factores clave de diferenciación de la empresa, como la cercanía con el cliente y la imagen de marca, lo cual concuerda con su visión y propósito. Por último, contar con una combinación única de productos que actualmente no se encuentran en el mercado, en una sola aplicación, es sin duda un elemento fundamental para contribuir al crecimiento de la empresa.

En conclusión, se puede llevar adelante la propuesta sin ninguna modificación en la misión, visión o propósito de la empresa.

### *Objetivo General*

Duplicar la cantidad de usuarios de NX en el mercado fintech para finales del año 2024, mediante el desarrollo de productos con base tecnológica, ofrecidos de manera diferenciada.

Justificación: Las estimaciones de las fintechs superan el 40% para el año 2021, y el incremento de usuarios es del 23% anual. A tales tasas, NX llegaría a 600.000 clientes para finales de 2024, sin considerar ampliar su participación, únicamente acompañando el crecimiento del sector. Sin embargo, con la implementación de Transferencias 3.0, el total de negocios que utilizan el código QR con otras empresas pasará a ser utilizable por cualquier competidor. Por lo tanto, también se espera que NX pueda aprovechar dicha desmonopolización capturando usuarios de otras aplicaciones. Se propone un objetivo mínimo de 600.000 usuarios de NX para 2024 contemplando la fuerte competencia del sector.

Para finalizar, el mercado fintech se compone de 8 millones de usuarios, dentro de los cuales al menos 300.000 de ellos tienen descargada la app NX conformando una participación de 2,5%. Duplicando esa cantidad, a razón de 100.000 clientes nuevos por año, se lograría contrarrestar la tendencia en la caída de clientes que demuestra TN en los últimos

dos años (perdió 50 mil el último año y en promedio desde 2018 más de 100.000, un 1,2% anual).

### *Objetivos específicos*

1. Desarrollar una aplicación NX 2.0 con servicio de pago QR y billetera de criptomonedas, que esté disponible en el segundo trimestre de 2022, buscando incrementar 100.000 clientes por año desde su lanzamiento.

Justificación: El principal problema de TN es no contar con producto superador a los de la competencia, motivo por el cual no consigue incrementar sus clientes al nivel del resto del mercado. Debido a que el mercado fintech tiene baja barrera de entrada/salida, ofrecer un producto superador a los de la competencia lo antes posible, es la forma más eficiente de capturar participación. El plazo mínimo para desarrollar una aplicación de complejidad alta es de 6 meses, por esto se planifica el lanzamiento para finales de marzo de 2022. Se propone incrementar 100.000 por año, comenzando en 2022, para asegurar el cumplimiento del objetivo general, y en base a las justificaciones de mercado mencionadas anteriormente.

2. Obtener un mínimo de 46 puntos de NPS en NX por los próximos tres años, implementando una estrategia de diferenciación basada en la cercanía con el cliente e imagen de marca.

Justificación: En el sector financiero la media es de 46 puntos de NPS, siendo TN la de mejores resultados, con 49 puntos. Este indicador es de vital importancia para la estrategia de diferenciación planteada, debido a que brinda una medida de la lealtad de los clientes (factor esencial para ampliar la participación de mercado, ya que protege a la empresa ante la baja barrera de salida) Por este motivo se establece un objetivo de 46 puntos, ya que la empresa cuenta con múltiples ventajas comentadas en este reporte para poder obtener una excelente performance. Además, una estrategia de diferenciación bien implementada, con base en la cercanía, acompañamiento y asesoría al cliente, también suma al valor percibido, ventaja difícil de imitar por los competidores.

3. Conseguir un mínimo de 20.000 nuevos usuarios por año de la billetera de criptomonedas desde el lanzamiento, aplicando una estrategia de diferenciación enfocada en este segmento de mercado.

Justificación: Para contribuir al crecimiento de la cartera de clientes de la organización, es importante captar usuarios del mercado de criptomonedas, ya que conforma un nicho que actualmente no está siendo explotado por la empresa. Existen 2 millones de usuarios en este mercado (ver anexo 3) lo cual representa casi un 7% de la población del país entre 18 y 75 años. Con lo anterior, se puede establecer que dentro de los 4.5 millones de clientes de TN, existen alrededor de 300.000 que también forman parte de este nicho. Con estos clientes, la empresa tiene mejor alcance y puntos de contacto para ofrecer su billetera de criptomonedas. Implementando una estrategia de diferenciación enfocada se busca atraer al menos un 20.000 de estos actuales consumidores de criptomonedas a la aplicación NX 2.0, como base para llegar al objetivo general.

#### *Alcance geográfico*

La propuesta tendrá aplicación en todo el territorio nacional, incluyendo la casa central y todas las sucursales.

#### *Alcance temporal*

El horizonte temporal del proyecto es de 3 años y medio, período comprendido entre agosto de 2021 y diciembre de 2024.

#### *Planes de acción*

Para llevar a cabo la implementación de la propuesta, se elabora un plan de acción para cada objetivo específico, detallando las actividades que se realizarán.

El primer plan de acción determina el proceso de tercerización para el desarrollo de la aplicación NaranjaX 2.0 (NX 2.0) con los nuevos servicios propuestos, y la interacción de las diferentes áreas en el mismo. Abarca desde el inicio y planificación de la aplicación hasta su lanzamiento, comunicación interna y campaña de marketing.

Tabla 1.

Plan de Accion 1									
N°	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Area				
1.1	Busqueda de empresas de desarrollo de software con experiencia, solicitudes de presupuestos.	1/8/21	1/9/21	Director de Sistemas. Gerente de Compliance	Dirección de Sistemas y Gerencia de Compliance		-	-	En base al actual Modelo de Gestión y Evaluación de Proveedores de TN
1.2	Crear un equipo de trabajo que funcione como nexa entre Tarjeta Naranja y la empresa contratada (en adelante se denominara "Equipo Nexa")	1/8/21	1/9/21	Dir. sistemas y comercial. Gte. de seg. de la inf. y de legales. Jefe de Auditoria	Area de operaciones, sistemas, comercial, de seg. de la inf., de legales y de auditoria	Computadoras , telefonos, internet, salas de reuniones.	-	\$ 35.822.979	Anexo 4
1.3	Establecer los objetivos de informacion que debe brindar la nueva aplicación al area de analitica avanzada de datos	1/9/21	1/10/21	Equipo Nexa, Gte. de Seg. de la Inf., Jefe del Centro de defensa de la ciberseguridad, Hub de Analitica	Gerencia de Seguridad de la Informacion, Centro de defensa de la ciberseguridad, Hub de Analitica		-	-	Determinar los datos relevantes para Seguridad de la informacion y KYC (para identificar identidades de los clientes y prevenir lavado de dinero por ejemplo)
1.4	Selección y contratación de la empresa elegida.	1/9/21	1/10/21	Director de Sistemas. Gerente de Compliance	Dirección de Sistemas y Gerencia de Compliance		-		
1.5	Definir los elementos funcionales y diseño centrado en el usuario de la nueva aplicación (NX 2.0) para la creacion de un primer wireframe	1/9/21	1/11/21	Equipo Nexa, directos de operaciones, de sistemas y comercial	Area de operaciones, sistemas y comercial	Software de diseño, computadoras, internet, salas de reuniones, proyector.			
1.6	Definir aspectos de seguridad y transparencia que debe asegurar la nueva aplicacion.	1/9/21	1/10/21	Equipo Nexa, Jefe de Auditoria, Comité de auditoria completo	Comité de auditoria, de control y prevención del lavado de dinero y de integridad de la información	Computadoras , telefonos, internet, salas de reuniones.	Empresa elegida. Se sugiere Globant	\$18,252,000	Calculos de costos en el anexo 4. El método de contratación debe cumplir con el actual Modelo de Gestión y Evaluación de Proveedores de TN.
1.7	Revisión del wireframe preliminar. Analisis de características innecesarias y agregados	1/11/21	1/12/21	Equipo Nexa, director comercial	Area Comercial				
1.8	Desarrollo del primer producto mínimo viable (MVP)	1/12/21	1/1/22	-	-	-			
1.9	Revisión y posibles modificaciones del MVP	1/1/22	1/2/22	Dir. de sistemas, comercial, y Eq Nexa	Area de operaciones, sistemas y comercial	Computadoras , internet, salas de reuniones.			
1.10	Finalización del desarrollo de la aplicación NX 2.0	1/2/22	1/3/22	Equipo Nexa	-	-			
1.11	Implementación, publicación en Google Store y App Store.	1/3/22	2/3/22	Equipo Nexa	-	-			
1.12	Ejecutar un plan de comunicación interna sobre el proyecto	1/2/22	28/2/22	Director General, Gerente de Marketing, gerente de RRHH,	Area de Marketing, Area de RRHH, y Direccion General	Baners, computadoras, internet, salas de reuniones.	-	\$600.000 (1 banner por sucursal)	Se utilizaran banners en sucursales y comunicacion mediante Workplace
1.13	Realizar reuniones mensuales de seguimiento del objetivo	1/10/21	31/12/24	Dir. Comercial, de operaciones, de sistemas, de seg. de la inf., gerente de rrhh y jefe de auditoria.	Area comercial, de operaciones, de sistemas, de seg. de la inf., de auditoria, y de RRHH	Computadoras , telefonos, internet, salas de reuniones.	-	-	Cada area debe definir la forma mas apropiada para el seguimiento del objetivo de incremento de clientes definiendo KPIs apropiado
1.14	Diseñar un plan de marketing específico de promoción de los nuevos servicios: QR y billetera virtual.	1/11/21	1/3/22	Gerente comercial, Jefe comercial.	Area Comerciales y de marketing	Computadoras , proyecto , internet, salas de reuniones.	Consultora de Marketing*	\$15.299.973 para gastos de consultoria	Ver cálculos en Anexo 5
1.15	Implementación del plan de marketing diseñado	1/3/22	31/12/24	Gerente de marketing			Agencias de publicidad*	\$129.954.968 para gastos de publicidad	*Actuales proveedores de TN

El segundo plan de acción, tiene como finalidad detallar las actividades necesarias para implementar la estrategia de diferenciación propuesta. Es fundamental que los recursos humanos estén capacitados para asesorar y acompañar a los clientes antes, durante y después del consumo del servicio (ver Anexo 5 para mayor detalle en capacitaciones). Todo lo anterior debe ser comunicado resaltando las virtudes de la empresa, mediante una correcta campaña de marketing, para capitalizar estos aspectos mencionados como una ventaja que distingue a la organización del resto de los competidores.

Tabla 2.

Plan de Accion 2									
Nº	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Area				
2.1	Realizar una reunion de directorio para alinear todas las areas sobre la estrategia a ejecutar y el objetivo buscado	1/8/21	7/8/21	Presidente, Vice-Presidente, Director General	Directorio, Area de operaciones, Comercial, de RRHH	Computadoras , internet, salas de reuniones, proyector	-	-	-
2.2	Cascadear los objetivos por area y comunicar de manera clara y por escrita la estrategia	7/8/21	1/9/21	Dir. General, Dir. Comercial, Dir. de Operaciones, Dir. de Sistemas, Jefe Auditoria	Dir. General, Area Comercial, de Operaciones, de Sistemas, y Auditoria	Computadoras , internet, salas de reuniones, proyector	-	-	Todos los colaboradores tienen que tener en claro que su aporte es fundamental para garantizar la estrategia de diferenciacion propuesta
2.3	Diseñar un plan de capacitacion especifico para este proyecto para el año 2022 (para años posteriores los temas pasarán a formar parte del plan anual de capacitacion general de la empresa)	7/8/21	1/10/21	Gte. de RRHH, Dir. de Operaciones y Dir comercial	Area de RRHH, de operaciones, y comercial	Computadoras , internet, salas de reuniones, proyector	Consultoras que son actuales proveedores de TN en materia de cursos y capacitaciones	\$19.558.066 que corresponde a un incremento del 40% en el presupuesto de capacitaciones.	Ver cálculo del presupuesto económico en Anexo 5
2.4	Establecer los objetivos de las capacitaciones por area y por empleado	1/10/21	1/11/21	Gte. de RRHH, Dir. Comercial, Dir. de Operaciones, Dir. de Sistemas, Jefe Auditoria, Gte. de Seg. de la Inf	Area de RRHH, Area Comercial, de Operaciones, de Sistemas, de Auditoria, de Seg. de la Inf.	Computadoras , internet, salas de reuniones, proyector			Ver mayor detalle sobre capacitaciones en el Anexo 5
2.5	Definir el método del programa de capacitacion. Se propone capacitaciones presenciales, virtuales, y plataformas de E-Learning	1/11/21	7/11/21	Gte. de RRHH, Dir. de Operaciones y Dir comercial	Area de RRHH, de operaciones, y comercial	Computadoras , internet, salas de reuniones, proyector			Se sugiere hacer uso de los recursos y plataformas utilizadas normalmente por la empresa para estos fines
2.6	Realizar el plan de capacitacion del proyecto	1/1/22	31/12/24	Gte. de RRHH	Area de RRHH	Computadoras , internet, salas de reuniones, proyector			En conjunto empresa y consultoras
2.7	Diseñar estrategias de marketing para transmitir a la audiencia los atributos y beneficios del servicio brindado por NaranjaX	1/11/21	1/3/22	Gte. de Marketing, Dir. de Operaciones y Dir comercial	Area de Marketing, de operaciones y comercial	Computadoras , internet, salas de reuniones, proyector	Consultora de Marketing*	\$49.874.282 corresponde al 30% del presupuesto del plan en consultoria	Ver cálculos en Anexo 5 *Actuales proveedores de TN
2.8	Implementar la campaña de marketing diseñada	1/3/22	31/12/24	Gte. de Marketing, Dir. de Operaciones y Dir comercial	Area de Marketing, de operaciones y comercial	Computadoras , internet, salas de reuniones, proyector	Agencias de publicidad*	\$185.649.954 para gastos de publicidad	
2.9	Efectuar mediciones mensuales de NPS	1/2/22	31/12/24	-	-	-	Consultoras de mercado*	\$116.373.325 corresponde al 70% del presupuesto del plan en consultoria	
2.10	Realizar encuestas de imagen de marca semestrales	1/2/22	31/12/24	-	-	-			
2.11	Hacer encuestas trimestrales de experiencia del cliente (customer experience)	1/2/22	31/12/24	-	-	-			
2.12	Hacer reuniones mensuales de analisis de NPS, imagen de marca y customer experience. Establecer acciones correctivas de ser necesario	1/3/22	31/12/24	Gte. de RRHH, Dir. de Operaciones y Dir comercial	Area de RRHH, de operaciones, y comercial	Computadoras , internet, salas de reuniones, proyector	-	-	En funcion de los KPI de NPS, Imagen de marca, satisfaccion y experiencia de cliente
2.13	Efectuar reuniones de semestrales de directorio para analizar la implementacion y resultados de la estrategia	1/3/22	31/12/24	Dir. Gral, Comercial, de Operaciones, de Sistemas, Jefe Auditoria, Gte. de RRHH, de Seg. de la Inf	Area de RRHH, Dir. General, Area Comercial, de Operaciones, de Sistemas, de Auditoria, de Seg. de la Inf.	Computadoras , internet, salas de reuniones, proyector	-	-	-

El tercer plan de acción consiste en aplicar una estrategia de diferenciación enfocada en el nicho de mercado de criptomonedas. Si bien la capacitación general de los RRHH está determinada dentro del segundo plan de acción, en este plan se debe realizar capacitaciones más detalladas sobre el servicio de criptomonedas. Para ello, se propone contratar un consultor especializado en este ecosistema, a fin de mantener capacitados a los colaboradores enfocados en este segmento. El objetivo es lograr el conocimiento acabado del servicio para lograr establecer una propuesta de valor basada en el asesoramiento y cercanía con el cliente, lo cual diferenciará la empresa de cualquier competidor. Se propone establecer un centro de atención online y telefónico para este segmento. Además, se implementará un plan de marketing dirigido, orientado al público definido mediante la segmentación de mercado.

Tabla 3.

Plan de Accion 3									
N°	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos		Recursos Físicos	Tercerización	Recursos Económicos	Observaciones
		Inicio	Fin	Responsable	Area				
3.1	Establecer un CoE dedicado a planificar, seguir y controlar el plan de acción.	1/8/21	1/9/21	Gte. de RRHH. Dir. de Operaciones, Dir. Comercial. Gte de Seg. de la Inf., Jefe de Auditoria	Area de RRHH, de Operaciones, Comercial, de Aditoria y de Seg. de la Inf.	Computadoras , internet, salas de reuniones, proyector	-	\$21.065.139	Ver Anexo 6. CoE es un equipo con expertise funcional concreta y estrategia independiente
3.2	Establecer los objetivos de un centro de asesoramiento especializado en los servicios de criptomonedas	1/9/21	1/10/21	Gte. de RRHH. Dir. de Operaciones, Dir. Comercial. Gte de Seg. de la Inf., Jefe de Auditoria, Dir de Sistemas, CoE	Area de RRHH, de Operaciones, Comercial, de Aditoria, de Seg. de la Inf., de Sistemas y CoE	Computadoras , internet, salas de reuniones, proyector	-	-	Profesionalismo, eficiencia, conocimiento, empatía y amabilidad deben ser los pilares buscados
3.3	Utilizar un call center para la contratación de un equipo dedicado al asesoramiento online y telefónico del servicio de criptomonedas	1/10/21	1/11/21	Gte. de RRHH. Dir. de Operaciones, Jefe de Auditoria, CoE	Area de RRHH. de Operaciones, de Auditoria, CoE	-	Call Center a determinar, actual proveedores de TN	\$49.342.089 (Call Center)	Anexo 6. (Profesionalismo, eficiencia, conocimiento, empatía y amabilidad deben ser los pilares buscados)
3.4	Busqueda y contratación de un consultor especializado en criptomonedas	1/9/10	1/10/21	Gte de RRHH, Jefe de Aditoria, CoE	Area de RRHH, de Auditoria, CoE	Computadoras , internet	Consultor especializado	\$12.571.695 (consultor especializado)	Ver Calculo de presupuesto en Anexo 6
3.5	Realizar la capacitacion del equipo de criptomonedas junto al consultor	1/11/21	21/12/24	CoE	CoE	-	Consultor especializado y equipo del Call Center	-	Costos incluidos en las actividades 3.2 y 3.3
3.6	Realizar la segmentacion de mercado para determinar el público objetivo del servicio de billetera de criptomonedas	1/8/21	1/11/21	Gte de Marketing, Dir Comercial, Dir de Operaciones, CoE	Area de Marketing, Comercial, de Operaciones, CoE	Sala de reuniones, proyector, computadora	Consultora de Marketing proveedora de TN	\$ 11.312.456 (consultoria)	Ver calculo de presupuesto en Anexo 5
3.7	Diseñar el plan de marketing especifico para el público objetivo	1/11/21	1/3/22	Gte de Marketing, Dir Comercial, Dir de Operaciones, CoE	Area de Marketing, Comercial, de Operaciones, CoE	Sala de reuniones, proyector, computadora	Agencia de Publicidad proveedora de TN	\$55.694.986 (Publicidad)	
3.8	Implementar el plan de marketing	1/3/22	31/12/24	Gte de Marketing, Dir Comercial, Dir de Operaciones, CoE	Area de Marketing, Comercial, de Operaciones, CoE	Sala de reuniones, proyector, computadora	Agencia de Publicidad proveedora de TN	\$55.694.986 (Publicidad)	
3.9	Realizar reuniones mensuales para el seguimiento del avance del proyecto	1/9/21	31/12/24	Dir. de Operaciones, Dir. Comercial. Gte de Seg. de la Inf., Jefe de Auditoria, Dir. de Sistemas CoE	Area de Operaciones, Comercial, de Seg. de la Inf., de Auditoria, de Sistemas y CoE	Computadoras , internet, salas de reuniones, proyector	-	-	-



*Presupuesto de inversión del proyecto consolidado*

En la siguiente tabla se encuentran los costos de inversión de cada plan de acción anualizado.

*Tabla 5.*

Presupuesto de inversión del proyecto							
P.A.	Descripción	Actividad	2021	2022	2023	2024	TOTAL
Plan de Acción 1	Equipo "Nexo"	1.2	\$ 2.198.700	\$ 7.915.320	\$ 11.081.448	\$ 14.627.511	\$ 35.822.979
	Desarrollo de la aplicación NX 2.0	1.4 a 1.11	\$ 18.252.000				\$ 18.252.000
	Banners	1.12		\$ 600.000			\$ 600.000
	Gastos de Consultoría	1.14	\$ 5.313.470	\$ 7.970.206	\$ -	\$ -	\$ 13.283.676
	Gastos de Publicidad	1.15	\$ -	\$ 38.222.049	\$ 45.866.459	\$ 45.866.459	\$ 129.954.968
	<b>Subtotal</b>		\$ 25.764.170	\$ 54.707.575	\$ 56.947.907	\$ 60.493.971	\$ 197.913.624
Plan de Acción 2	Capacitaciones	2.3 a 2.6	\$ 2.385.130	\$ 5.724.312	\$ 5.724.312	\$ 5.724.312	\$ 19.558.066
	Consultoría de Marketing	2.7	\$ 19.949.713	\$ 29.924.569	\$ -	\$ -	\$ 49.874.282
	Publicidad	2.8	\$ -	\$ 54.602.928	\$ 65.523.513	\$ 65.523.513	\$ 185.649.955
	Consultoría de Mercado	2.9 a 2.11	\$ -	\$ 36.574.474	\$ 39.899.426	\$ 39.899.426	\$ 116.373.326
	<b>Subtotal</b>		\$ 22.334.843	\$ 126.826.283	\$ 111.147.251	\$ 111.147.251	\$ 371.455.629
Plan de Acción 3	Establecer el CoE	3.1	\$ 1.348.200	\$ 4.853.520	\$ 6.406.646	\$ 8.456.773	\$ 21.065.140
	Call Center	3.3	\$ 3.795.545	\$ 15.182.181	\$ 15.182.181	\$ 15.182.181	\$ 49.342.089
	Consultor Especializado	3.4	\$ 624.960	\$ 2.812.320	\$ 3.937.248	\$ 5.197.167	\$ 12.571.695
	Consultoría de Marketing	3.6, 3.7	\$ 8.080.326	\$ 3.232.130	\$ -	\$ -	\$ 11.312.456
	Publicidad	3.8	\$ -	\$ 16.380.878	\$ 19.657.054	\$ 19.657.054	\$ 55.694.986
	<b>Subtotal</b>		\$ 13.849.031	\$ 42.461.030	\$ 45.183.130	\$ 48.493.176	\$ 149.986.367
<b>TOTAL</b>			<b>\$ 61.948.045</b>	<b>\$ 223.994.888</b>	<b>\$ 213.278.288</b>	<b>\$ 220.134.398</b>	<b>\$ 719.355.619</b>

Fuente: Elaboración propia en base a datos de Canvas (2021)

## Análisis Financiero

*Análisis de los indicadores financieros (VAN, TIR, ROI)*

*Tabla 6. (en miles de pesos)*

Inversión a realizar	-719,356
Flujo del período 1	3,865,627
Flujo del período 2	4,564,580
Flujo del período 3	3,897,350
Flujo del período 4	2,419,129

VAN	4,803,390
TIR	549%

ROI	
Beneficios	5,269,527
Costos	719,356
ROI	633%

Fuente: Elaboración propia en base a información de Canvas (2021)

- VAN: Este indicador arroja un resultado positivo, lo cual significa que el proyecto recupera la inversión inicial, obtiene el rendimiento mínimo deseado (supera la tasa de referencia Leliq) y a su vez, obtiene un excedente valuados a valores actuales en 4.803.390 (en miles de pesos)
- TIR: El valor de este indicador supera a la tasa de referencia Leliq. Esto implica que el proyecto recupera la inversión inicial, obtiene el rendimiento mínimo deseado y a su vez, obtiene un excedente . El retorno por cada peso invertido y mantenido en el proyecto asciende a 549%
- ROI: El resultado obtenido es 633%, este valor indica el rendimiento del proyecto, según la relación entre los pesos invertidos y la utilidad obtenida. Es importante destacar que este indicador no contempla tasas de interés de ajuste, por lo que es útil comparar el valor conseguido con la inflación acumulada del periodo. Esta última asciende a 277%, por ende el proyecto alcanza valores superiores a la inflación.

En base a este análisis de los indicadores principales, se recomienda llevar adelante el proyecto.

### *Flujo de Fondos Proyectado*

<i>Tabla 7. CASH FLOW PROYECTADO - Tarjeta Naranja</i>				
	2021	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>				
Ingresos netos operativos	\$ 47,136,813	\$ 63,432,588	\$ 80,484,183	\$ 102,119,494
Plan de acción 1		\$ 1,114,145	\$ 1,383,273	\$ 1,718,204
Plan de acción 3		\$ 278,536	\$ 345,818	\$ 429,551
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 47,136,813</b>	<b>\$ 64,825,269</b>	<b>\$ 82,213,275</b>	<b>\$ 104,267,249</b>
<b>EGRESOS</b>				
Gastos de personal	\$ 11,529,257	\$ 16,140,959	\$ 21,306,066	\$ 28,124,007
Impuestos y tasas	\$ 7,890,020	\$ 11,046,027	\$ 14,580,756	\$ 19,246,598
Gastos de publicidad	\$ 911,771	\$ 1,276,479	\$ 1,684,952	\$ 2,224,136
Depreciación de activos fijos y amortización de activos int	\$ 2,713,853	\$ 3,799,394	\$ 5,015,199	\$ 6,620,063
Otros egresos operativos	\$ 10,316,178	\$ 14,442,649	\$ 19,064,297	\$ 25,164,872
Otros egresos no operativos	\$ 7,766,669	\$ 10,873,336	\$ 14,352,803	\$ 18,945,700
Plan de acción 1	\$ 25,764	\$ 54,708	\$ 56,948	\$ 60,494
Plan de acción 2	\$ 22,335	\$ 126,826	\$ 111,147	\$ 111,147
Plan de acción 3	\$ 13,849	\$ 42,461	\$ 45,183	\$ 48,493
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 41,189,694</b>	<b>\$ 57,802,839</b>	<b>\$ 76,217,352</b>	<b>\$ 100,545,512</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 5,947,119</b>	<b>\$ 7,022,430</b>	<b>\$ 5,995,923</b>	<b>\$ 3,721,737</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 2,081,492</b>	<b>\$ 2,457,851</b>	<b>\$ 2,098,573</b>	<b>\$ 1,302,608</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 3,865,627</b>	<b>\$ 4,564,580</b>	<b>\$ 3,897,350</b>	<b>\$ 2,419,129</b>

#### Premisas generales:

1. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo al REM
2. Se toma como referencia los estados financieros del año 2020
3. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA
4. Los ingresos operativos decrecen en la tasa que decrecieron en 2020 vs 2019 (3.88%)
5. La empresa se financia con recursos propios

#### Premisas de Planes de Acción

1. Se determina el aumento de ingresos de cada plan según el aporte de clientes
2. Se considera que el plan de acción 2 no tiene aporte cuantificable en ingresos

Objetivo General: Duplicar la cantidad de usuarios de NX para finales del año 2024

Plan de Acción 1: Incrementar 100.000 clientes por año desde 2022

Los ingresos aumentan 1,72% según el incremento de clientes propuesto\*

Plan de Acción 3: Conseguir 20.000 clientes de criptomondeas all año desde 2022

Los ingresos aumentan 0,44% según el incremento de clientes propuesto\*

Fuente: Elaboración propia en base a información de Canvas (2021)

En el anexo 7 se encuentra la información completa sobre el flujo de fondos. Los valores están expuestos en miles de pesos.

## Conclusión y recomendaciones

Luego de realizar los análisis interno, externo y de mercado, se arriba a la conclusión que la empresa no cuenta con los productos necesarios para competir en un mercado fintech en pleno crecimiento. En este contexto, los avances tecnológicos se convierten en nuevas exigencias del mercado, y para satisfacerlas, aparecen competidores nuevos, o los actuales logran adaptarse. Por otro lado, aunque la aplicación fintech de la organización sea superada por muchas otras, Tarjeta Naranja cuenta con factores que la hacen única y que pueden diferenciarla de las demás.

Es por este motivo, que la propuesta planteada previamente se apalanca en las fortalezas de la organización para marcar una ventaja competitiva en el mercado, pero reconoce la necesidad de desarrollar los nuevos productos para estar a la altura tecnológicamente.

Tarjeta Naranja se encuentra preparada para llevar adelante el plan estratégico desarrollado en el presente reporte y cumplir con los objetivos. Para ello, será fundamental que la organización como un todo, logre incorporar cada aspecto de la implementación para llevarlo a cabo. Asimismo, la factibilidad y conveniencia del plan, pudo ser demostrada mediante el resultado del análisis financiero.

Teniendo en cuenta que el mercado financiero crece por el camino del desarrollo tecnológico, es importante que se considere a futuro ampliar aún más la oferta en este sentido. Concretamente, se recomienda comenzar por la financiación orgánica de la aplicación NX. Tal como hace la empresa Wibond, que sin usar tarjetas de ningún tipo, ofrece financiación muy conveniente tanto para el comercio como para el consumidor. Existen por supuesto muchos otros productos, los cuales la organización deberá decidir cual representan oportunidades de crecimiento. Lo que se sugiere en este punto es que sin importar el rumbo que tome la empresa, siempre lo haga cuidando su fuente principal de ingresos, sus productos *mainstream*, ya que de este modo protegerá el *core* del negocio y su posición en el mercado financiero tradicional. Es importante considerar potenciales alianzas estratégicas que permitan aprovechar sinergias, disminuir tiempos de lanzamiento de nuevos productos, o aprovechar el *know-how* de otras organizaciones para ingresar a posibles nuevos mercados.

## Bibliografía

Robbins, S. (2014). *Administración*. Pearson.

Porter, M. (2006). *Estrategia Competitiva*. Compañía Editorial Continental.

Kotler, P. (2012). *Dirección de marketing*. Pearson.

Hill, P. y Jones G. (2009). *Administración estratégica*. Mc Graw Hill.

Thompson, A. Peteraf, M Gamble, J. Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica*. Mc Graw Hill.

Alexander Osterwalder y Yves Pigneur (2011). *Generación de modelos de negocio*. Centro Libros PAPP.

Gustavo Alonso (2008). *Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor*. Palermo Business Review N° 2.

Ministerio de Hacienda, Presidencia de la Nación (2019). *Estrategia Nacional de Inclusión Financiera*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/estrategia-nacional-inclusion-financiera.pdf>

Marcelo Bastante (2020). *Estudio Fintech 2020 Ecosistema Argentino*. Recuperado de: <https://camarafintech.com.ar/wp-content/uploads/2020/12/Estudio-Fintech-2020-Ecosistema-Argentino.pdf>

Moreno, J. y Lava, M. (2020). *Investigación y estudio de regulación comparada - Fintech*. Recuperado de: <https://camarafintech.com.ar/>

Cervantes, O. (2015). *Administración Estratégica Análisis PEST*. Recuperado de: <https://docplayer.es/70097987-Administracion-estrategica-analisis-pest-administracion-estrategica-analisis-pest.html>

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) (2020). *Accesos a internet*. Recuperado de: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-26>

Belvo. (2021). *Tendencias de Open Finance en 2021*. Recuperado de:

[https://global-uploads.webflow.com/58c5b8748712539d1de79645/604537de0202288b6ef40248\\_Reporte\\_%20Tendencias%20de%20Open%20Finance%20en%202021.pdf](https://global-uploads.webflow.com/58c5b8748712539d1de79645/604537de0202288b6ef40248_Reporte_%20Tendencias%20de%20Open%20Finance%20en%202021.pdf)

VISA. (2019). *The state of innovation in Latin America: Lessons from innovative*

*companies across the region*. Recuperado de:

<https://www.colombiafintech.co/publicaciones/the-state-of-innovation-in-latin-america-lessons-from-innovative-companies-across-the-region>

Naranja. (2019). *Reporte de Sustentabilidad*. Recuperado de:

<https://www.naranja.com/responsabilidad-social>

Universidad Empresarial Siglo 21. (2021). *Naranja*. Recuperado de: Plataforma CANVAS

Pierre Eiglier y Eric Langeard. (1987). *Servucción: el marketing de servicios*. Mcgraw-Hill

Santander Rio. (2021). *One Pay FX: blockchain para agilizar las*

*transferencias internacionales*. Recuperado de:

<https://www.santander.com/es/stories/one-pay-fx-blockchain-para-agilizar-las-transferencias-internacionales>

## Índice de Anexos

Anexo 1.....	43
Competidores: Productos e innovaciones relevantes.....	43
Anexo 2.....	45
Tarjeta Naranja: Evolución en la cantidad de clientes, cuentas y tarjetas emitidas.....	45
Misión visión y propósito.....	46
Fortalezas relevantes para el reporte de caso.....	46
Anexo 3.....	48
Blockchain y criptomonedas.....	48
Adopción del mercado de criptomonedas.....	50
Evolución de usuarios de criptomonedas en el mundo.....	51
Principales actores del mercado de criptomonedas de argentina.....	51
Anexo 4.....	53
Presupuesto para desarrollo de la aplicación nueva NX 2.0.....	53
Presupuesto para conformar el equipo “Nexo” .....	54
Anexo 5.....	56
Estimación del presupuesto en capacitaciones.....	56
Capacitaciones mínimas recomendadas.....	56
Estimación del presupuesto en publicidad y consultoría.....	57
Inflación proyectada .....	58
Anexo 6.....	60
Costo promedio de contratar un consultor.....	60
Presupuesto para gastos de call center del plan de acción n° 3.....	60
Presupuesto para conformar el CoE.....	62
Anexo 7.....	63
Flujo de fondos proyectado.....	63
Estado de resultados Tarjeta Naranja 2020.....	64
Estimación de los ingresos por plan de acción.....	64

## Anexo 1

*Competidores: Productos e innovaciones relevantes.*

Entre los productos y servicios que brinda la compañía se destacan los siguientes: Tarjetas de crédito y débito, seguros y asistencias, préstamos, tienda virtual naranja, Naranja Pos para realizar cobros con cualquier tarjeta, y NaranjaX, compañía fintech que busca desarrollar nuevos productos digitales por medio de la aplicación homónima.

Entre los competidores más destacables se encuentran: Uala, Mercadopago, Modo, Cuenta DNI, BNA+, Nubi, LemonCash y Wibond. La gama de servicios prestados por estas empresas es, en muchos casos, más completa que NaranjaX. A continuación se expone un cuadro con los principales productos que brinda NX y sus competidores.

Tabla 1. Producto/Empresa	Mercado Pago	Ualá	NaranjaX	Cuenta DNI	Modo	Wibond	BNA+	Nubi	VALEpei	BIMO	LemonCash	Ripio
Pago en comercios QR/Link/mPOS	✓	✗	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✗	✗
Link de Pagos	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗
mPOS	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Pagar servicios	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗
Cargar transporte	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓	✓	✗	✗
Recepcion de transferencias agil	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✗	✗	✗
Transferencias entre usuarios	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✗
Transferencias P2P	✗	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗
Tarjetas Prepagas	✓	✓	✓	✗	✓	✗	✗	✓	✗	✗	✓	✗
Prestamos	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Consolidacion de tarjetas	✗	✗	✗	✓	✓	✓	✗	✗	✓	✓	✗	✗
Pago en cuotas	✓	✓	✗	✗	✗	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗
Billetera Virtual en Pesos	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✗	✓	✓	✓
Billetera de Cripto activos	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓
Ahorro Inversion en FCI	✓	✓	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✗	✓	✓

Fuente: Elaboracion propia en base a investigacion de las paginas web oficiales de las Fintechs enlistadas

Mastercard, por su parte, lanzó en 2019 su iniciativa *Accelerate*, un programa global para simplificar la asociación de la compañía con las fintech y potenciar su crecimiento. En

este contexto *Nubank* que se asoció exclusivamente con Mastercard, logró superar los 15 millones de clientes, para comenzar su expansión por México y Argentina. Asimismo *Ualá*, en asociación con Mastercard y apuntando a la población no bancarizada al sistema financiero logró emitir más de un millón de tarjetas en dos años. (Mastercard, Newsroom, Octubre 2019)

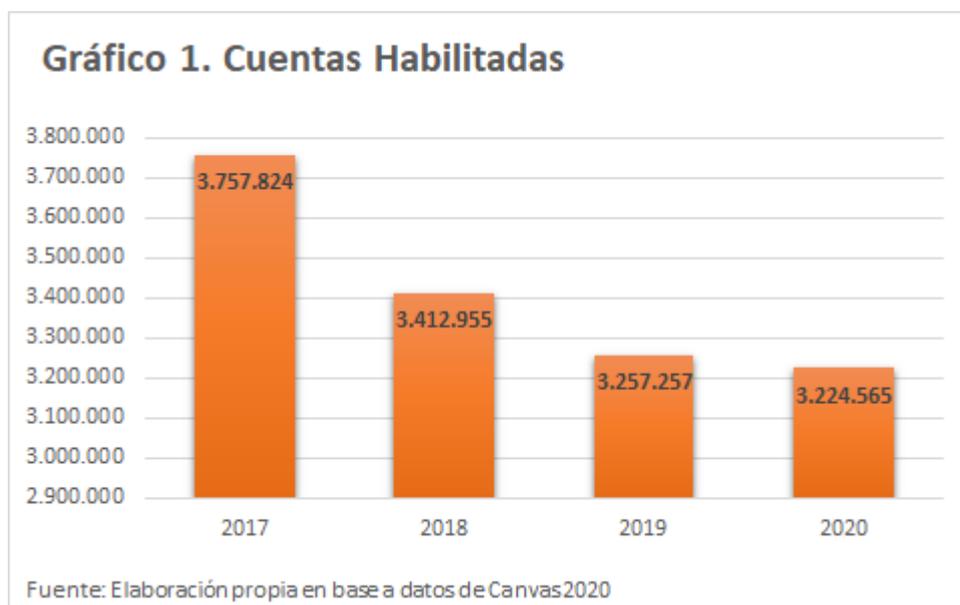
En marzo de este año, Visa anunció que liquidará pagos con la criptomoneda estable USDC (vinculada al precio del dólar), mediante una cadena de bloques o Blockchain. Además, el CEO de VISA, Alfred Kelly, aseguró que están trabajando para que se pueda realizar la compra de Bitcoin, incluso es parte de la estrategia que comiencen a asociarse con billeteras de Bitcoin. (VISA, 2021)

Mercado Libre la mayor plataforma de comercio electrónico de América Latina acaba de incorporar la criptomoneda *Bitcoin* para realizar pagos de inmuebles. Desde el 28 de abril se encuentra disponible esta posibilidad y en algunas horas, se agregaron 75 inmuebles ofrecidos bajo esta modalidad. (mercadolibre.com.ar, 2021)

## Anexo 2

### *Tarjeta Naranja: Evolución en la cantidad de clientes, cuentas y tarjetas emitidas*

Se observa una fuerte disminución en la cantidad de cuentas habilitadas con respecto a años anteriores. La variación de clientes se comporta de manera análoga, acumulando una caída de casi 500.000 en los últimos cuatro años. Considerando el periodo más reciente, la caída en clientes es del 1.2% en promedio.



Con respecto a la cantidad de tarjetas habilitadas, se puede observar una recuperación durante 2020, luego de dos años de caída. Esto puede estar respaldado por la emisión de tarjetas prepagas y la incorporación de tarjetas mastercard *contactless*. Sin embargo, al momento del presente reporte no se cuenta con la información detallada para afirmar esta suposición.



#### *Misión visión y propósito*

**Visión.** “Ser la empresa líder en servicios financieros y no financieros y, a la vez, la más admirada y querida por colaboradores, clientes y comunidad en general” (Naranja, 2019)

**Misión.** “Conectar con experiencias únicas y crecer a través de nuevos negocios basados en la tecnología” (Naranja, 2019)

**Propósito.** “Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona” (Naranja, 2019)

#### *Fortalezas relevantes para el reporte de caso*

- Líderes en experiencia del cliente.

- Benchmark en gestión del NPS
- Fuerte cultura empresarial como factor diferenciador
- Recursos Humanos diversos, comprometidos con la cultura
- Capacitación constante del plantel de trabajo. Variedad de cursos, programas y alto presupuesto.
- Excelente ambiente laboral. Premios “Great Place To Work”
- Sólidos principios de ética y programas de fomento, seguimiento, y control de la misma.
- Altos estándares en seguridad de datos y ciberseguridad
- Tecnología de servicios en la nube, integración, automatización, y monitoreo proactivo
- Analítica avanzada de datos, con Machine Learning y equipos interdisciplinarios.

## Anexo 3

### *Blockchain y criptomonedas*

En este apartado se desarrollarán algunos conceptos y definiciones técnicas relevantes para el caso.

- El **Blockchain** (o cadena de bloques) es una base de datos digital en constante crecimiento, que funciona como un registro de las operaciones de compra-venta o cualquier otra transacción. En otras palabras, funciona como un libro mayor digital descentralizado, distribuido y público que es responsable de mantener un registro permanente (cadena de bloques) de todas las transacciones confirmadas. Es la base tecnológica con la cual funciona el bitcoin y otras criptomonedas. Los procesos tecnológicos de control de este sistema (prueba de trabajo), otorgan un alto nivel de seguridad, y hasta la fecha, no se han registrado vulnerabilidades.
- **Criptomoneda o moneda digital**, es esencialmente un medio de intercambio o depósito de valor dentro de una red económica digital. La mayoría de las cadenas de bloques que registran las transacciones de estas monedas, funcionan como un libro mayor descentralizado y distribuido, que rastrea y verifica cada transacción, y sus monedas nativas solo se pueden transferir entre los participantes de esta red en particular. Una moneda digital se puede negociar por un valor acordado dependiendo de las condiciones actuales del mercado. Ocasionalmente, se puede cambiar por una moneda diferente que pertenezca a otra cadena de bloques, ya sea a través de un intercambio de criptomonedas o mediante transferencias privadas. Los intercambios centralizados y descentralizados son alternativas viables para el comercio de monedas.
- El **Bitcoin** (o *BTC*), conocida como la primera criptomoneda, es una forma digital de dinero que se ejecuta en una red distribuida y descentralizada de computadoras. La tecnología blockchain es lo que mantiene toda la estructura que permite que las transacciones de Bitcoin se difundan y registren de forma segura. Bitcoin fue conceptualizado por una persona (o grupo) bajo el seudónimo de Satoshi Nakamoto. La idea era crear un sistema de pago digital único que permitiera realizar transacciones financieras sin fronteras, sin la necesidad de mediadores como bancos o gobiernos.
- Una **moneda digital estable**, o *Stablecoin*, es un tipo de criptomoneda que está diseñada para mantener un precio de mercado estable. Muchas de estas tienen sus valores fijos vinculados al precio de otro activo. Si bien la mayoría de ellos están vinculados al dólar

estadounidense, hay monedas estables vinculadas al precio de otras criptomonedas, o incluso productos básicos, como la plata o el oro. Al estar vinculadas a activos del mundo real, estas monedas evitan los cambios bruscos de precios causados por los altos niveles de volatilidad, muy comunes en otras criptomonedas. Un ejemplo de moneda estable vinculada al dólar estadounidense es USDC (USD Coin), creada por las empresas crypto Circle y Coinbase. (Binance, 2020, <https://academy.binance.com/en/glossary/>)

- **Altcoin**, es el término dado para describir activos digitales alternativos, como una moneda o token que no es Bitcoin. Esta nomenclatura proviene de la idea de que Bitcoin es la criptomoneda original y que todas las demás se consideran monedas alternativas. Los ejemplos más conocidos son las monedas que existen en la cadena de bloques Ethereum (ERC-20)
- **Ethereum**, es una cadena de bloques que a diferencia de la cadena de bloques original de bitcoin, esta permite la creación de contratos inteligentes ya que es programable. Dentro de la misma se encuentra la criptomoneda nativa Ether (ETH), la cual se considera la mejor o primera *Altcoin*.
- **Capitalización de mercado** se refiere a una métrica que mide el tamaño relativo de una criptomoneda. Se calcula multiplicando el precio de mercado actual de una moneda en particular por el número total de monedas en circulación. Del mismo modo, la suma de las capitalizaciones de cada moneda, da como resultado la capitalización total del mercado de criptomonedas, representando cuánto dinero hay en dicho mercado. A continuación se expone un gráfico de la evolución de la capitalización mencionada.

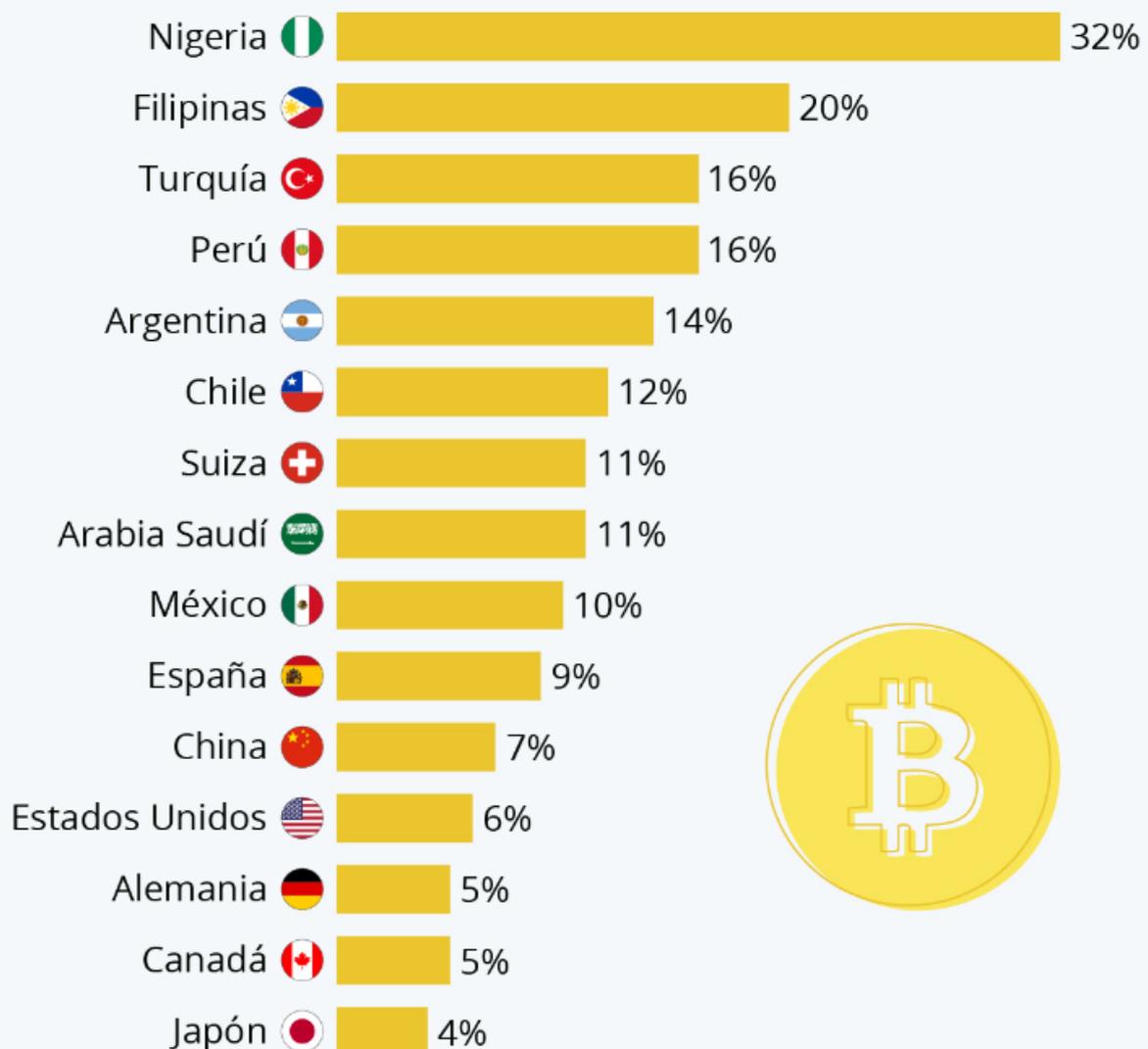


### Adopción del mercado de criptomonedas.

A continuación se expone un infograma sobre la adopción de criptomonedas en diferentes países en el año 2020. Argentina ocupa la quinta posición en el mismo.

## ¿Qué tan comunes son las criptomonedas en el mundo?

Porcentaje de encuestados que afirman usar o poseer criptomonedas\*

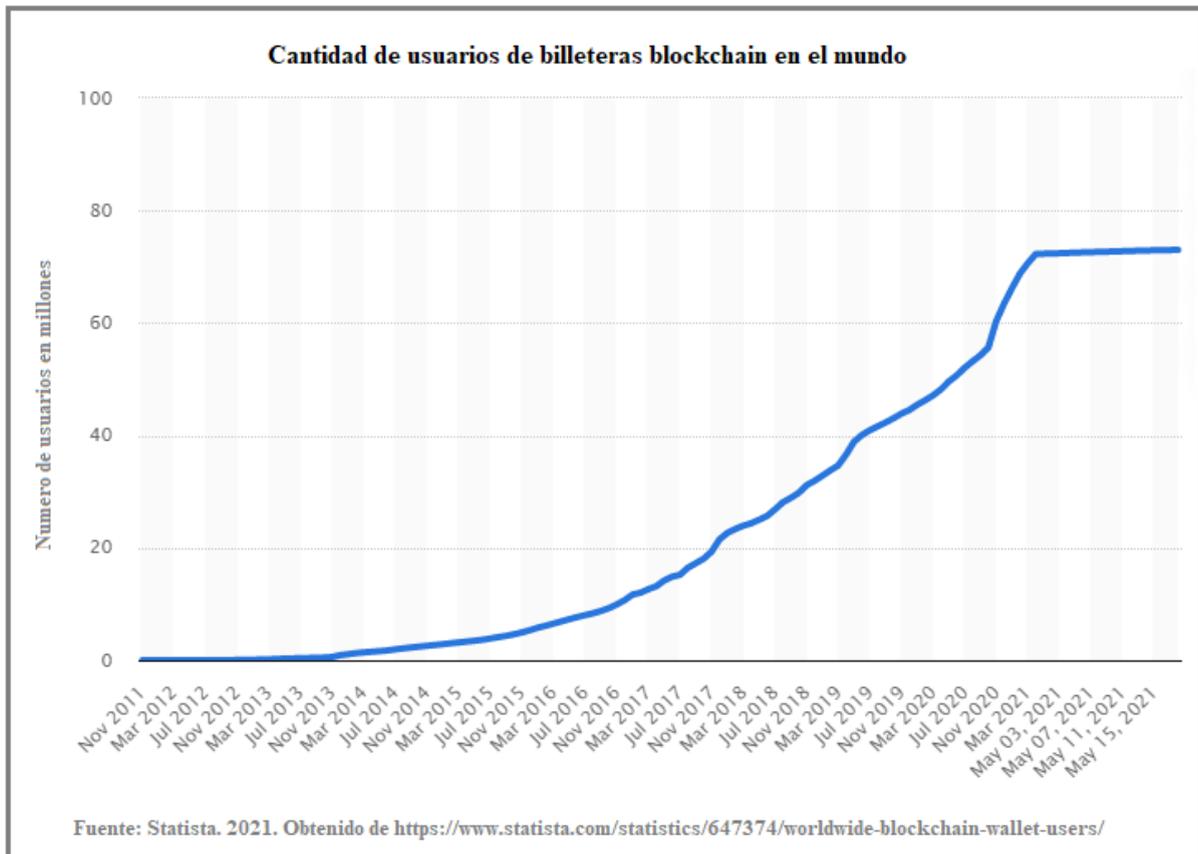


\* En países seleccionados. Encuesta online de febrero a noviembre de 2020 con muestras de entre 2.000 y 25.000 personas por país.

Fuente: Statista Global Consumer Survey, 2020. Extraído de <https://es.statista.com/grafico/18425/adopcion-de-las-criptomonedas-en-el-mundo/>

### *Evolución de usuarios de criptomonedas en el mundo*

La siguiente gráfica muestra una evolución exponencial en cantidad de usuarios de criptomonedas, representado por el número de billeteras existentes.



### *Principales actores del mercado de criptomonedas de argentina*

El director de Ripio, el principal exchange de criptomonedas del país, afirma que los usuarios pasaron de 400.000 en el año 2020 a más de un millón en mayo de 2021 (Juan José Mendez, 2021, Telam). Según datos obtenidos de la cámara argentina fintech (2021), Decrypto, que se lanzó al mercado en abril de 2020, ya cuenta con 80.000 usuarios, y Lemonchash, a un año de su lanzamiento supera los 18.000. Según la agencia IproUp (2021), la empresa Bitso que arribó al país en febrero de 2020, sumó en un año más de 375.000 usuarios. Solo estas empresas suman 1.473.000 billeteras virtuales de criptomonedas, sin embargo existen otras, como SatoshiTango, Buenbit, Sesocio, Qubit Brokers, Bitexla, y ArgenBTC.

Según la agencia Télam (2021), al menos un millón de argentinos compraron criptomonedas durante el año 2021. Por su parte, Infobae , y la ONG Bitcoin Argentina (2021) coinciden en su estimación de dos millones de cuentas habilitadas en el país para la compra de criptomonedas, según sus respectivas fuentes.

Por lo expuesto, para el presente reporte se establece en dos millones la cantidad de cuentas en el mercado de criptomonedas nacional, a falta de datos oficiales al respecto.

## Anexo 4

### *Presupuesto para desarrollo de la aplicación nueva NX 2.0*

Para la estimación del presupuesto del desarrollo de la nueva NX 2.0 se realizó una entrevista a un empleado de la empresa Globant. Con la información recabada se realiza el cuadro expuesto a continuación, con el detalle que se tiene en cuenta para la elaboración de este tipo de presupuestos.

Presupuesto. Proyecto para Android y Apple. Duración: 6 meses					
Descripcion	Detalle	Team QR		Team Blockchain	
		Cantidad	Monto	Cantidad	Monto
Producers		1	\$750,000	1	\$750,000
Arquitectos		1	\$1,236,000	1	\$1,236,000
Programadores backend	Lead	1	\$720,000	1	\$720,000
	Senior	2	\$1,260,000	2	\$1,260,000
Programadores Frontend		2	\$1,260,000	2	\$1,260,000
Quality Assurance team	Lead	1	\$540,000	1	\$540,000
	Tester Senior	2	\$960,000	2	\$960,000
Devices	Dos gamas por testers	4	\$240,000	4	\$240,000
<b>Subtotal Android</b>			\$6,966,000		\$6,966,000
			<b>\$13,932,000</b>		
Programadores backend	Lead	1	\$720,000	1	\$720,000
	Senior	2	\$1,260,000	2	\$1,260,000
Devices	Dos gamas por testers	2	\$180,000	2	\$180,000
<b>Subtotal Apple</b>			\$2,160,000		\$2,160,000
			<b>\$4,320,000</b>		
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>			<b>\$18,252,000</b>	Cotizacion: 1 USD=\$100	<b>usd182,520</b>

Para desarrollar la aplicación en Apple y Android en simultáneo, se deben contratar programadores backend dedicados a Apple y cuatro dispositivos apple para testeo, dos de gama media y dos de gama alta.

*Presupuesto para conformar el equipo “Nexo”*

Es necesario crear un equipo de trabajo que funcione como nexo entre la organización y la empresa a cargo de desarrollar la aplicación. Debe estar permanentemente en contacto con el directorio y cada área de la empresa involucrada en el proyecto, asegurando que las decisiones y requerimientos de cada una sean comunicadas a la empresa desarrolladora y que se supervise e informe acerca del grado de avance.

Asimismo este equipo debe llevar a cabo el control y seguimiento del proceso. Se busca que participe de las actividades detalladas en el plan de acción n° 1, como mínimo, pudiendo participar de más reuniones y actividades según la necesidad de la organización.

Se propone un equipo conformado por un jefe y dos colaboradores. Por el seniority que es necesario para la posición, se realiza la búsqueda de un salario de supervisor, y de un jefe de procesos, para estimar el presupuesto total del equipo. Se considera que las personas para el equipo son actuales empleados de Tarjeta Naranja, resultado de una búsqueda interna. Se establece un periodo de un mes en el plan de acción n° para la conformación del equipo

<b>Sueldo Mensual de un Jefe de Proceso en 2021</b>	
De bolsillo	\$ 171.000
Costo total para la empresa con contribuciones	\$ 215.460

<b>Sueldo Mensual de un Supervisor en 2021</b>	
De bolsillo	\$ 89.000
Costo total para la empresa con contribuciones	\$ 112.140

<b>Sueldo Mensual del equipo NEXO en 2021</b>	
De bolsillo	\$ 349.000
Costo total para la empresa con contribuciones	\$ 439.740

Año	2021	2022	2023	2024	TOTAL
Costo del equipo durante el proyecto	\$ 2.198.700	\$ 7.915.320	\$ 11.081.448	\$ 14.627.511	\$ 35.822.979

\*Ajuste según lo proyectado por REM (BCRA 2021)

Fuente: Elaboración propia

☰ > **Sueldos para Naranja X Jefe De Procesos** Argentina ▾

Para empleadores

Sueldos Entrevistas

### ¿Cuánto gana un Jefe De Procesos?

Actualizado el 11 jun 2021

Confianza alta

## ARS\$ 171 mil /mes

No hay suficientes informes como para mostrar la distribución de sueldos

Sueldo base promedio

5 sueldos

ARS\$ 142 mil  
BajoARS\$ 171 mil  
PromedioARS\$ 194 mil  
Alto

No se informó ninguna remuneración en efectivo adicional para esta función

El sueldo nacional promedio de un Jefe De Procesos es de \$171.160 en Argentina. Filtra por ubicación para ver los sueldos de Jefe De Procesos en tu área. Las estimaciones de los sueldos se basan en los 5 sueldos que los empleados con un cargo de Jefe De Procesos informaron a Glassdoor de manera anónima.

☰ > **Sueldos para Naranja X Supervisor** Argentina ▾

Para empleadores

Sueldos Entrevistas

### ¿Cuánto gana un Supervisor?

Actualizado el 11 jun 2021

Confianza muy alta

## ARS\$ 89 mil /mes

Sueldo base promedio

1.900 sueldos

ARS\$ 49 mil  
BajoARS\$ 177 mil  
Alto

No se informó ninguna remuneración en efectivo adicional para esta función

El sueldo nacional promedio de un Supervisor es de \$88.775 en Argentina. Filtra por ubicación para ver los sueldos de Supervisor en tu área. Las estimaciones de los sueldos se basan en los 1.900 sueldos que los empleados con un cargo de Supervisor informaron a Glassdoor de manera anónima.

<https://www.glassdoor.com.ar/index.htm>

## Anexo 5

### *Estimación del presupuesto en capacitaciones*

Los gastos en capacitación incluye a todos los empleados de la empresa y abarca todas las temáticas relevantes para la organización. Es razonable establecer que los nuevos servicios de NX 2.0 deben formar parte de ese presupuesto, así como también es lógico proponer que el mismo presupuesto se incremente para garantizar la correcta ejecución de la estrategia de diferenciación. Por lo tanto se propone incrementar un 30% (en moneda constante) el presupuesto de capacitación, asignando este monto al proyecto, como mínimo, pudiendo además utilizar parte del presupuesto de la organización para el mismo fin de ser necesario.



Calculo de presupuesto en capacitacion	
Inversion en capacitacion 2019	\$ 22.567.000
Valor en pesos actualizado por CER para 2020	\$ 32.596.778
<b>TOTAL PRESUPUESTO PARA CAPACITACIONES 2022, ajustado por inflación según REM</b>	<b>\$ 48.895.167</b>
<b>Incremental propuesto para el proyecto de un 40% para 2022</b>	<b>\$ 19.558.067</b>

Fuente: Elaboración propia en base a información de Canvas 2021

### *Capacitaciones mínimas recomendadas*

Cada área y empleado dentro de la misma, debe tener un objetivo de capacitación definido previamente. Este será diferente según la función que desempeñe la persona, por ejemplo un empleado del área de seguridad deberá tener conocimientos más profundos en este campo, en cambio un asesor de una sucursal debe saber responder a una mayor cantidad de temas, por lo que tiene que poseer un conocimiento más general.

Se sugiere realizar al menos las siguientes capacitaciones:

- Conocimiento técnico avanzado: para área de soporte, y área de sistemas.
- Conocimiento detallado de los nuevos productos: para asesores y empleados en general.
- Aspectos de comportamiento y modales para todo personal con trato al cliente.
- Técnicas de persuasión y negociación para el personal del área comercial.
- Actitud de calidad en el servicio y la importancia del cliente en el centro.
- Técnicas de innovación en el servicio, para fomentar las mejores prácticas.

#### *Estimación del presupuesto en publicidad y consultoría*

En primer lugar, se parte de los costos del total de la organización en el año 2020, en los rubros publicidad y consultoría. Para calcular la porción de estos que corresponde a NaranjaX, se estima en proporción a los clientes que tiene la aplicación en el total de clientes de TN. Como se puede observar, el estimado en los costos de NX se incrementan debido al aumento de clientes buscado hasta 2024.

Costos totales Tarjeta Naranja por rubro	2020	2021	2022	2023	2024
Rubro Publicidad	\$ 607.847.000	\$ 911.770.500	\$ 1.276.478.700	\$ 1.684.951.884	\$ 2.224.136.487
Rubro Consultoras	\$ 308.916.441	\$ 463.374.662	\$ 648.724.526	\$ 856.316.374	\$ 1.130.337.614

Tabla de proyección de clientes	2020	2021	2022	2023	2024
Total Clientes Tarjeta Naranja	4.554.710	4.554.710	4.555.288	4.606.394	4.658.036
Estimado perdida de clientes por tendencia	4.554.710	4.504.725	4.455.288	4.406.394	4.358.036
Clientes NX		300.000	400.000	500.000	600.000
Clientes Actuales		300.000			
Incremento objetivo del proyecto			100.000	100.000	100.000

Estimado NX (en proporción a los clientes)	2020	2021	2022	2023	2024
Publicidad	-	\$ 60.054.570	\$ 112.087.643	\$ 182.892.739	\$ 286.490.252
Consultoría	-	\$ 30.520.582	\$ 56.964.525	\$ 92.948.676	\$ 145.598.397

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de Canvas (2021)

Es lógico suponer que no todo el presupuesto de NX será asignado al proyecto propuesto, ya que la aplicación continuará ofreciendo toda la gama de productos que dispone actualmente. Por lo tanto, se asigna una parte del total al desarrollo del proyecto, ya que el resto debe seguir siendo utilizado para los planes que tenga la empresa en relación con los demás productos que ofrece la aplicación.

Sumado a lo anterior, se dedican más recursos en el año de lanzamiento de la aplicación, de este modo queda establecido la siguiente asignación de presupuesto para el proyecto:

Asignación exclusiva para el proyecto	2020	2021	2022	2023	2024	TOTAL
Porcentaje del gasto asignado al proyecto	-	-	80%	60%	60%	
Publicidad	-	-	\$ 89.670.115	\$ 109.735.643	\$ 171.894.151	\$ 371.299.909
Porcentaje del gasto asignado al proyecto	-	80%	70%	60%	50%	
Consultoría	-	\$ 24.416.465	\$ 39.875.168	\$ 55.769.206	\$ 72.799.199	\$ 168.443.572

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de Canvas (2021)

Por último, los planes de acción propuestos, tienen dimensiones diferentes en términos de alcance. El segundo plan, la estrategia de diferenciación, es aquel con mayor alcance, ya que abarca un público objetivo general y todos los clientes de la empresa. En segundo lugar se encuentra el primer plan, que se focaliza en dar a conocer los nuevos servicios. Por último, el plan con menor alcance es el tercero, por dirigirse fundamentalmente a un mercado de nicho. Teniendo en cuenta además la distribución de los planes de acción en el tiempo (como se puede ver en el diagrama de Gantt), se presenta a continuación, la distribución del presupuesto en los diferentes planes, para los rubros publicidad y consultoría.

Asignación exclusiva para el proyecto		2021	2022	2023	2024	TOTAL
Publicidad	Plan de Acción 1	\$ -	\$ 31.384.540	\$ 38.407.475	\$ 60.162.953	\$ 129.954.968
	Plan de Acción 2	\$ -	\$ 44.835.057	\$ 54.867.822	\$ 85.947.076	\$ 185.649.955
	Plan de Acción 3	\$ -	\$ 13.450.517	\$ 16.460.346	\$ 25.784.123	\$ 55.694.986
Consultoría	Plan de Acción 1	\$ 7.324.940	\$ 7.975.034	\$ -	\$ -	\$ 15.299.973
	Plan de Acción 2	\$ 9.766.586	\$ 27.912.617	\$ 55.769.206	\$ 72.799.199	\$ 166.247.608
	Plan de Acción 3	\$ 7.324.940	\$ 3.987.517	\$ -	\$ -	\$ 11.312.456

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de Canvas (2021)

### *Inflación proyectada*

El siguiente cuadro corresponde al relevamiento de expectativas del mercado (REM) realizado por el BCRA. Para el año 2024 se estima el mismo valor que proyecta el banco central para 2023, que redondeando sería 32%.

## Expectativas de inflación anual — IPC Núcleo

Precios minoristas (IPC núcleo)							
Período	Referencia	Mediana (REM ene-21)	Dif. con REM anterior*		Promedio (REM ene-21)	Dif. con REM anterior*	
2021	var. % i.a.; dic-21	52,0	+2,0	(1)	50,2	+0,4	(1)
Próx. 12 meses	var. % i.a.	50,4	+0,4	(1)	49,3	-0,5	(2)
2022	var. % i.a.; dic-22	39,2	+0,1	(3)	40,3	+1,2	(2)
Próx. 24 meses	var. % i.a.	39,0	0,0	(1)	39,5	+0,4	(1)
2023	var. % i.a.; dic-23	31,7	+0,3	(1)	32,7	+1,2	(1)

\*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 (ene-21)

## Tarjeta Naranja S.A.

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

### Notas a los Estados Financieros (Cont.)

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

Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos

#### NOTA 43 – INFORMACIÓN SOBRE GASTOS Y SU APLICACIÓN DE ACUERDO AL ART. 64 INC B) LEY 19.550

Rubros	Totales al 31.12.2020	Gastos de administración	Gastos de comercialización	Totales al 31.12.2019
En miles de pesos				
Honorarios a directores	177.746	177.746	-	48.063
Honorarios a comisión fiscalizadora	8.433	8.433	-	3.357
Gratificación al personal	831.393	831.393	-	803.284
Sueldos y cargas sociales	6.348.648	1.968.083	4.380.565	5.990.866
Impuestos, tasas y contribuciones	5.260.013	2.549.712	2.710.301	5.556.059
Movilidad y viáticos	37.110	6.732	30.378	129.748
Mantenimiento de equipos e inmuebles	414.855	189.647	225.208	326.246
Depreciaciones de activos fijos	1.046.038	1.046.038	-	1.006.356
Amortización de activos intangibles	763.197	534.237	228.960	536.310
Alquileres	304.391	304.391	-	126.509
Útiles y papelería	72.832	55.909	16.923	100.293
Aperturas de cuentas	166.663	38.498	128.165	154.715
Publicidad y propaganda	607.847	-	607.847	868.527
Donaciones	36.004	-	36.004	10.342
Energía eléctrica, gas y comunicaciones	443.503	443.503	-	530.521
Honorarios de terceros	1.666.417	263.666	1.402.751	1.213.050
Seguros y seguridad	512.175	512.175	-	687.329
Gastos bancarios y financieros	179.736	5.635	174.101	257.822
Correo	108.452	108.452	-	116.390
Gastos de informes comerciales y gestión de mora	608.900	256.702	352.198	937.346
Gastos de recaudación y cobranzas	1.319.572	1.319.572	-	1.979.264
Gastos generales	2.684.686	2.684.686	-	2.311.518
Gastos por canal de venta telefónica	243.203	139.152	104.051	338.666
Impresiones y gastos de distribución	474.950	-	474.950	608.805
Gastos de limpieza	157.131	-	157.131	151.207
Promociones especiales	216.822	48.658	168.164	165.612
Gastos por servicios call center	957.364	-	957.364	535.627
<b>Totales al 31.12.2020</b>	<b>(1)25.648.081</b>	<b>13.493.020</b>	<b>12.155.061</b>	
<b>Totales al 31.12.2019</b>		<b>11.252.321</b>	<b>14.241.511</b>	<b>(1) 25.493.832</b>

## Anexo 6

### Costo promedio de contratar un consultor

Se realiza la búsqueda del costo mensual de un consultor. Se tomará en cuenta el valor máximo de mercado: \$124.000 (\$12.571.695) para la duración del proyecto, con actualización del 40% anual)

Sueldo Mensual de un consultor	
De bolsillo	\$ 124.000
Costo total para la empresa con contribuciones	\$ 156.240

Año	2021	2022	2023	2024	TOTAL
Costo del consultor durante el proyecto	\$ 624.960	\$ 2.812.320	\$ 3.937.248	\$ 5.197.167	\$ 12.571.695

\*Ajuste según lo proyectado por REM (BCRA 2021)

Fuente: Elaboración propia



### Presupuesto para gastos de call center del plan de acción n° 3

A partir del costo total en call center de Tarjeta Naranja, se calcula el costo promedio por cliente (\$66) y se duplica (\$132) con el supuesto que los clientes del proyecto demandarán mayores recursos por las características del servicio. Luego se lleva a valores de

Facturacion total Tarjeta Naranja	2020
Rubro Servicios de Call Center	\$ 298.101.570
Clientes	4500000
Costo promedio por cliente al 200%	\$ 132

Presupuesto Estimado Rubro Call Center (PA 3)	2022	2023	2024	TOTAL
Costo promedio por cliente	\$ 278	\$ 367	\$ 485	
Cientes objetivo Plan de Accion 3	20.000	40.000	60.000	
Costo incremental para Plan de Accion 3	\$ 5.564.563	\$ 14.690.445	\$ 29.087.082	\$ 49.342.090

Fuente: Elaboración propia en base a datos obtenidos de Canvas (2021)

2022 según REM, y se multiplica el costo promedio por cliente por la cantidad de clientes del objetivo del plan de acción n° 3.

En las siguiente tablas se muestran los valores tomados como base para los cálculos realizados anteriormente:

Abogados	\$ 57.373.266,96
Cobranzas	\$ 295.351.604,50
Consultoras	\$ 308.916.441,79
Empresas de seguridad	\$ 39.016.184,74
Empresas serv. telefónicos	\$ 87.772.105,14
Imprentas	\$ 46.536.479,72
Inmobiliaria	\$ 10.209.837,07
Publicidad	\$ 192.504.179,60
Seguros	\$ 3.167.255,84
Servicios de call center	\$ 298.101.570,14
Servicios de correo	\$ 285.181.391,47
Servicios empresariales	\$ 99.755.330,62
Servicios informáticos	\$ 224.932.443,64
Transportes de caudales	\$ 232.195.973,18
Otros	\$ 1.706.694.597,74
<b>Total</b>	<b>\$ 3.887.708.662,15</b>

### Tarjeta Naranja S.A.

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

#### Notas a los Estados Financieros (Cont.)

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

Cifras expresadas en moneda homogénea en miles de pesos

#### NOTA 43 – INFORMACIÓN SOBRE GASTOS Y SU APLICACIÓN DE ACUERDO AL ART. 64 INC B) LEY 19.550

Rubros	Totales al 31.12.2020	Gastos de administración	Gastos de comercialización	Totales al 31.12.2019
En miles de pesos				
Honorarios a directores	177.746	177.746	-	48.063
Honorarios a comisión fiscalizadora	8.433	8.433	-	3.357
Gratificación al personal	831.393	831.393	-	803.284
Sueldos y cargas sociales	6.348.648	1.968.083	4.380.565	5.990.866
Impuestos, tasas y contribuciones	5.260.013	2.549.712	2.710.301	5.556.059
Movilidad y viáticos	37.110	6.732	30.378	129.748
Mantenimiento de equipos e inmuebles	414.855	189.647	225.208	326.246
Depreciaciones de activos fijos	1.046.038	1.046.038	-	1.006.356
Amortización de activos intangibles	763.197	534.237	228.960	536.310
Alquileres	304.391	304.391	-	126.509
Útiles y papelería	72.832	55.909	16.923	100.293
Aperturas de cuentas	166.663	38.498	128.165	154.715
Publicidad y propaganda	607.847	-	607.847	868.527
Donaciones	36.004	-	36.004	10.342
Energía eléctrica, gas y comunicaciones	443.503	443.503	-	530.521
Honorarios de terceros	1.666.417	263.666	1.402.751	1.213.050
Seguros y seguridad	512.175	512.175	-	687.329
Gastos bancarios y financieros	179.736	5.635	174.101	257.822
Correo	108.452	108.452	-	116.390
Gastos de informes comerciales y gestión de mora	608.900	256.702	352.198	937.346
Gastos de recaudación y cobranzas	1.319.572	1.319.572	-	1.979.264
Gastos generales	2.684.686	2.684.686	-	2.311.518
Gastos por canal de venta telefónica	243.203	139.152	104.051	338.666
Impresiones y gastos de distribución	474.950	-	474.950	608.805
Gastos de limpieza	157.131	-	157.131	151.207
Promociones especiales	216.822	48.658	168.164	165.612
Gastos por servicios call center	957.364	-	957.364	535.627
<b>Totales al 31.12.2020</b>	<b>(1)25.648.081</b>	<b>13.493.020</b>	<b>12.155.061</b>	
<b>Totales al 31.12.2019</b>		<b>11.252.321</b>	<b>14.241.511</b>	<b>(1) 25.493.832</b>

### Presupuesto para conformar el CoE

Es necesario que un equipo especializado, de al menos dos personas, para que lleve adelante el tercer plan de acción. Los miembros deben tener capacidades y perfiles acordes al requerimiento técnico que demandará la tarea, por lo cual se realiza el estimado con base al sueldo de analista senior.

Sueldo Mensual de un Anlista Senior	
De bolsillo	\$ 107.000
Costo total para la empresa con contribuciones	\$ 134.820

Año	2021	2022	2023	2024	TOTAL
Costo del equipo durante el proyecto	\$ 1.348.200	\$ 4.853.520	\$ 6.406.646	\$ 8.456.773	\$ 21.065.140

\*Ajuste según lo proyectado por REM (BCRA 2021)

Fuente: Elaboración propia

### Sueldos para Analista Sênior en República Argentina

Actualizado el 11 jun 2021

 Confianza muy alta

**ARS\$ 107 mil** /mes

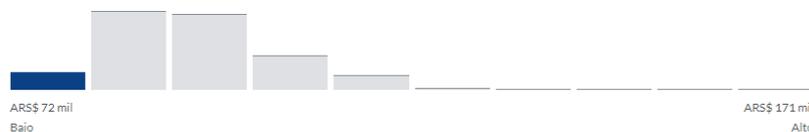
Sueldo base promedio

1.299 sueldos

No se informó ninguna remuneración en efectivo adicional para esta función

¿Cuánto gana un Analista Sênior?

El sueldo nacional promedio de un Analista Sênior es de \$107.119 en Argentina. Filtra por ubicación para ver los sueldos de Analista Sênior en tu área. Las estimaciones de los sueldos se basan en los 1.299 sueldos que los empleados con un cargo de Analista Sênior informaron a Glassdoor de manera anónima.



Fuente: [https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/analista-senior-sueldo-SRCH\\_KO0,15](https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/analista-senior-sueldo-SRCH_KO0,15).

[htm?clickSource=searchBtn](#)

## Anexo 7

## Flujo de fondos proyectado (completo)

CASH FLOW PROYECTADO - Tarjeta Naranja				
	2021	2022	2023	2024
<b>INGRESOS</b>				
Ingresos netos operativos	\$ 47,136,813	\$ 63,432,588	\$ 80,484,183	\$ 102,119,494
Plan de acción 1		\$ 1,114,145	\$ 1,383,273	\$ 1,718,204
Plan de acción 3		\$ 278,536	\$ 345,818	\$ 429,551
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 47,136,813</b>	<b>\$ 64,825,269</b>	<b>\$ 82,213,275</b>	<b>\$ 104,267,249</b>
<b>EGRESOS</b>				
Gastos de personal	\$ 11,529,257	\$ 16,140,959	\$ 21,306,066	\$ 28,124,007
Impuestos y tasas	\$ 7,890,020	\$ 11,046,027	\$ 14,580,756	\$ 19,246,598
Gastos de publicidad	\$ 911,771	\$ 1,276,479	\$ 1,684,952	\$ 2,224,136
Depreciación de activos fijos y amortización de activos int	\$ 2,713,853	\$ 3,799,394	\$ 5,015,199	\$ 6,620,063
Otros egresos operativos	\$ 10,316,178	\$ 14,442,649	\$ 19,064,297	\$ 25,164,872
Otros egresos no operativos	\$ 7,766,669	\$ 10,873,336	\$ 14,352,803	\$ 18,945,700
Plan de acción 1	\$ 25,764	\$ 54,708	\$ 56,948	\$ 60,494
Plan de acción 2	\$ 22,335	\$ 126,826	\$ 111,147	\$ 111,147
Plan de acción 3	\$ 13,849	\$ 42,401	\$ 45,183	\$ 48,493
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>\$ 41,189,694</b>	<b>\$ 57,802,839</b>	<b>\$ 76,217,352</b>	<b>\$ 100,545,512</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 5,947,119</b>	<b>\$ 7,022,430</b>	<b>\$ 5,995,923</b>	<b>\$ 3,721,737</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 2,081,492</b>	<b>\$ 2,457,851</b>	<b>\$ 2,098,573</b>	<b>\$ 1,302,608</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 3,865,627</b>	<b>\$ 4,564,580</b>	<b>\$ 3,897,350</b>	<b>\$ 2,419,129</b>
Inversión a realizar	-719,356			
Flujo del período 1	3,865,627			
Flujo del período 2	4,564,580			
Flujo del período 3	3,897,350			
Flujo del período 4	2,419,129			
VAN	4,803,390			
TIR	549%			
<b>ROI</b>				
Beneficios	5,269,527			
Costos	719,356			
ROI	633%			

Premisas Generales:				
1. Los ingresos y egresos se "ajustan" por el coeficiente de inflación de acuerdo al REM				
2. Se toma como referencia los estados financieros del año 2020				
3. Los ingresos y los costos ya incluyen IVA				
4. Los ingresos operativos decrecen en la tasa que decrecieron en 2020 vs 2019 (3.88%)				
5. La empresa se financia con recursos propios				

Premisas de Planes de Acción	
1. Se determina el aumento de ingresos de cada plan según el aporte de clientes	
2. Se considera que el plan de acción 2 no tiene aporte cuantificable en ingresos	

Objetivo General: Duplicar la cantidad de usuarios de NX para finales del año 2024	
Plan de Acción 1: Incrementar 100.000 clientes por año desde 2022	
Los ingresos aumentan 1,72% según el incremento de clientes propuesto*	
Plan de Acción 3: Conseguir 20.000 clientes de criptomonedas all año desde 2022	
Los ingresos aumentan 0,44% según el incremento de clientes propuesto*	

Ingresos Operativos 2020	\$ 32,692,247
Egresos Operativos 2020	\$ 22,240,719
Gastos de personal	\$ 7,686,171
Impuestos y tasas	\$ 5,260,013
Gastos de publicidad	\$ 607,847
Depreciación de activos fijos y amortizac	\$ 1,809,235
Otros egresos operativos	\$ 6,877,452
Otros Egresos	\$ 5,177,779

Tabla 1: Inflación (REM)				
	2021	2022	2023	2024
	50%	40%	32%	32%
	1.50	1.40	1.32	1.32

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

*Aumento de Ingresos del proyecto				
Plan de Acción	2021	2022	2023	2024
Plan de Acción 1		1.76%	1.72%	1.68%
Plan de Acción 2		0.44%	0.43%	0.42%

Costos de inversión del proyecto				
	2021	2022	2023	2024
P.A. 1	\$25,764	\$54,708	\$56,948	\$60,494
P.A. 2	\$22,335	\$126,826	\$111,147	\$111,147
P.A. 3	\$13,849	\$42,461	\$45,183	\$48,493

Fuente: Elaboración propia en base a información de Canvas (2021)

*Estado de resultados Tarjeta Naranja 2020*

Estado de resultados al 31-12-2020	En miles de pesos
Ingresos por servicios	\$20,708,647
Egresos directos por servicios	-\$3,407,363
<b>Ingresos netos por servicios</b>	\$17,301,284
Ingresos por financiación	\$22,480,639
Egresos por financiación	-\$5,080,763
<b>Ingresos netos por financiación</b>	\$17,399,876
Resultado neto por inversiones transitorias	\$2,434,056
<b>Total de ingresos operativos</b>	\$37,135,216
Cargos por incobrabilidad	-\$4,442,969
<b>Total de ingresos operativos netos del cargo por incobrabilidad</b>	\$32,692,247
Gastos de personal	-\$7,686,171
Impuestos y tasas	-\$5,260,013
Gastos de publicidad	-\$607,847
Depreciación de activos fijos y amortización de activos intangibles	-\$1,809,235
Otros egresos operativos	-\$6,877,452
<b>Total egresos operativos</b>	-\$22,240,719
<b>Resultado neto antes de inversiones en asociadas y otras sociedades</b>	\$10,451,529
Resultado de inversiones en asociadas y otras sociedades	-\$26,393
Resultado por exposición al cambio del poder adquisitivo de la moneda	-\$5,151,386
<b>Resultado antes del impuesto a las ganancias</b>	\$5,273,750
Impuesto a las ganancias	-\$1,957,768
<b>Resultado neto del ejercicio</b>	\$3,315,982
<b>Resultado por acción</b>	\$1,174
Utilidad básica y diluida por acción	\$1,174

Fuente: Elaboración propia en base a informe contable de Tarjeta Naranja (2021)

*Estimación de los ingresos por plan de acción*

Tabla de proyección de clientes	2020	2021	2022	2023	2024
Total Clientes Tarjeta Naranja	4,554,710	4,554,710	4,654,710	4,754,710	4,854,710
Estimado pérdida de clientes por tendencia	4,554,710	4,554,710	4,554,710	4,554,710	4,554,710
Clientes NX		300	400	500	600
Clientes Actuales		300			
Incremento objetivo del proyecto			100	100	100
<b>Incremento objetivo del proyecto %</b>			<b>2.20%</b>	<b>2.15%</b>	<b>2.10%</b>

<b>Incremento de clientes objetivo</b>	Plan de Acción 1	80000	160000	240000
	Plan de Acción 3	20000	40000	60000
	TOTAL	100000	200000	300000
<b>Incremento en porcentaje</b>	Plan de Acción 1	<b>80.00%</b>	<b>80.00%</b>	<b>80.00%</b>
	Plan de Acción 3	<b>20.00%</b>	<b>20.00%</b>	<b>20.00%</b>

Incremento de los ingresos operativos por plan de acción	2022	2023	2024
Plan de Acción 1	1.76%	1.72%	1.68%
Plan de Acción 2	0.44%	0.43%	0.42%

Fuente: Elaboración propia en base a información de Canvas (2021)