

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Licenciatura en Administración**

**Trabajo Final de Grado**

**Reporte de Caso**

**“Transformación de Tarjeta Naranja en un banco digital”**

**Autor: Franco Paparo**

**Legajo: ADM04851**

**DNI: 41743677**

**Director de TFG: Sofía Rinero**

**Argentina, septiembre, 2022**

## Resumen

En el presente Reporte de Caso se desarrolla una planificación estratégica para la empresa Tarjeta Naranja a partir del objetivo de que alcance un crecimiento en su facturación a través del desarrollo de un banco digital. Para lograrlo, se realizó un análisis del entorno que arrojó que la organización ha realizado avances en materia digital a través de la plataforma Naranja X que pueden ser aprovechados como base para el proyecto. El macroentorno evidencia que el uso de los medios electrónicos para pagos y compras aumentó debido a la pandemia por COVID-19, por lo que incorporar este nuevo producto a la empresa genera una diferenciación en el microentorno de alta rivalidad de la industria. El plan de implementación conllevó el desarrollo de dos planes de acción que incluyen la solicitud de autorización por parte del Banco Central, la modificación de los servicios prestados y la transformación de las sucursales físicas en virtuales. El plan implicó una erogación de dinero por parte de la empresa de \$22.103.667 entre los años 2021 y 2024, arrojando un ROI de 21%, una TIR del 55% superior a la tasa de descuento y un VAN positivo de \$8.947.869, lo cual indica que el proyecto es viable y rentable.

*Palabras claves: banco digital, transformación, crecimiento, desarrollo de producto.*

## Abstract

In this Case Report, a strategic planning is developed for the Tarjeta Naranja company based on the objective of achieving growth in its billing through the development of a digital bank. To achieve this, an analysis of the environment was carried out, which showed that the organization has made advances in digital matters through the Naranja X platform that can be used as a basis for the project. The macroenvironment shows that the use of electronic media for payments and purchases increased due to the COVID-19 pandemic, so incorporating this new product into the company generates a differentiation in the microenvironment of high rivalry in the industry. The implementation plan entailed the development of two action plans that include the request for authorization by the Central Bank, the modification of the services provided and the transformation of physical branches into virtual ones. The plan involved an expenditure of money by the company of \$22,103,667 between the years 2021 and 2024, yielding an ROI of 21%, an IRR of 55% higher than the discount rate and a positive NPV of \$8,947,869, which indicates that the project is viable and profitable.

*Keywords: digital bank, transformation, growth, product development.*

## Índice

Resumen.....	2
Abstract.....	3
Índice .....	4
Índice de Figuras .....	6
Introducción .....	7
Análisis de Situación .....	9
Macroentorno (PESTEL).....	9
Factores Políticos.....	9
Factores Económicos .....	9
Factores Sociales .....	10
Factores Tecnológicos.....	10
Factores Ecológicos .....	10
Factores Legales .....	11
Conclusión Macroentorno.....	11
Microentorno (Cinco Fuerzas de Porter) .....	11
Rivalidad entre los Competidores Existentes.....	11
Amenaza de Nuevos Competidores.....	12
Poder de Negociación de los Clientes.....	12
Poder de Negociación de los Proveedores .....	13
Amenaza de Productos Sustitutos.....	13
Conclusión Microentorno.....	13
Análisis de Mercado de Consumo: Matriz de Ansoff .....	13
Análisis Interno (Cadena de Valor) .....	14
Actividades Primarias .....	14

Actividades de Soporte .....	16
Marco Teórico .....	18
Planificación Estratégica.....	18
Estrategia Central .....	19
Aplicaciones Actuales.....	19
Diagnóstico y Discusión .....	20
Plan de Implementación.....	22
Introducción general a la propuesta.....	22
Objetivo General .....	22
Objetivos Específicos .....	23
Planes de Acción .....	24
Plan de Acción 1 - Objetivos Específicos 1 y 2. ....	24
Plan de Acción 2 - Objetivo Específico 3. ....	25
Presupuesto .....	27
VAN y TIR.....	27
ROI (Retorno sobre la Inversión) .....	27
Conclusiones .....	28
Recomendaciones .....	29
Bibliografía .....	30
Anexos .....	32
Anexo A: Autorización y Composición del Capital de Entidades Financieras.....	32
Anexo B: Investigación de Mercado .....	35
Anexo C: Bases Estratégicas.....	37
Anexo D: Desarrollo de Software .....	38
Anexo E: Campaña de Marketing Digital (Enterprise) .....	38

Anexo F: Sueldo Agente Inmobiliario .....	39
Anexo G: Consultor de Recursos Humanos.....	39
Anexo H: Honorarios Administrador (Valor Módulo Hora) .....	39
Anexo I: Cash Flow Proyectado.....	40
Anexo J: Tabla Inflación (REM).....	40
Anexo K: Impuesto a las Ganancias y Tasa BADLAR .....	41

### **Índice de Figuras**

Figura 1: Plan de Acción 1. Fuente: elaboración propia. ....	24
Figura 2: Plan de Acción 2. Fuente: elaboración propia. ....	25
Figura 3: Diagrama de Gantt. Plan de Acción 1. Fuente: elaboración propia. ....	26
Figura 4: Diagrama de Gantt. Plan de Acción 2. Fuente: elaboración propia. ....	26
Figura 5: Presupuesto. Fuente: elaboración propia. ....	27
Figura 6: VAN y TIR. Fuente: elaboración propia. ....	27
Figura 7: ROI. Fuente: elaboración propia. ....	27
Figura 8: Desarrollo de Software. Fuente: elaboración propia. ....	38
Figura 9: Campaña de Marketing Digital (Enterprise). Fuente: elaboración propia. ....	39
Figura 10: Sueldo Agente Inmobiliario. Fuente: elaboración propia. ....	39
Figura 11: Consultor de Recursos Humanos. Fuente: elaboración propia. ....	39
Figura 12: Honorarios Administrador. Fuente: elaboración propia. ....	40
Figura 13: Cash Flow Proyectado. Fuente: elaboración propia. ....	40
Figura 14: Tabla Inflación (REM). Fuente: elaboración propia. ....	41
Figura 15: Impuesto a las Ganancias y Tasa BADLAR. Fuente: elaboración propia. ....	41
Figura 16: Situación Financiera Tarjeta Naranja 2020. Fuente: elaboración propia. ....	41

## Introducción

En el presente reporte se llevará a cabo un análisis de la empresa Tarjeta Naranja a la cual se le presentará una planificación estratégica con el objetivo de transformarla en un banco digital a través de la implementación de una estrategia de desarrollo de producto, teniendo en cuenta que la organización dispone de herramientas tecnológicas para lograr tal fin.

Tarjeta Naranja es una empresa con más de 30 años de trayectoria que brinda servicios financieros y no financieros en todo el país. En sus comienzos era una casa de deportes llamada Salto 96 ubicada en Córdoba, Argentina. La misma fue fundada en 1969 por David Ruda y Gerardo Asrin, quienes por entonces eran dos profesores de educación física. En el año 1985 nace Tarjeta Naranja a raíz de que a cada cliente se lo comienza a identificar con una tarjeta de dicho color, la cual tenía asociada una cuenta corriente para utilizar como medio pago.

En el año 1995 el Banco Galicia se convirtió en accionista y permitió una rápida expansión en todas las regiones del país, ampliando la oferta de planes y beneficios para los titulares. El crecimiento de la organización continuó entre 1998 y 2005 cuando se concretó una alianza con Visa que posibilitó que la tarjeta comience a ser utilizada en todo el mundo. Además, en el año 2018 alcanzaron la cobertura en todas las provincias del país gracias a la fusión con Tarjeta Nevada, logrando llegar a Mendoza y San Juan. Para el año 2019 se habían convertido en un ecosistema de productos y servicios interconectados debido al fortalecimiento de su negocio digital y del lanzamiento de Naranja X, su *Fintech*, la cual consiste en una billetera virtual.

Al ser una empresa que se encuentra en constante crecimiento y a la vanguardia tecnológica, la planificación estratégica tendrá como objetivo llevar a cabo una estrategia de desarrollo de producto con la cual generar un banco digital, ampliando las funciones de Naranja X y transformando las sucursales físicas en virtuales.

Las innovaciones tecnológicas llevan a cabo un proceso de transformación inevitable en todo el mundo ya que generan cambios en la sociedad que se dan cada vez de una forma más rápida. Dichas innovaciones se han incrementado notablemente en el último tiempo a causa de la pandemia por COVID-19, que llevó a que se requiera aún más del uso de herramientas digitales debido al aislamiento social. Esto demuestra que estar a la vanguardia tecnológica es una ventaja competitiva fundamental para aplicar en los tiempos que corren.

Existen bancos reconocidos a nivel mundial que iniciaron un proceso de transformación digital aplicando nuevas tecnologías para simplificar la experiencia de sus clientes. Uno de ellos es el BBVA, quien implementó la firma biométrica a través del teléfono celular con la cual poder realizar aperturas de cuentas, obtener tarjetas de crédito o pedir préstamos personales sin la necesidad de recurrir físicamente al banco. (BBVA, 2020)

Por otra parte, la industria financiera se adaptó al uso de nuevas tecnologías mediante la implementación de Códigos QR para utilizar como medio de pago. Los mismos son un código de respuesta rápida que actúan como un enlace entre dos dispositivos. Para utilizarlos, es necesario escanearlos con la cámara de un teléfono móvil o tablet y el dispositivo abrirá el contenido para poder efectuar el pago. Esta innovación generó un cambio en la manera de realizar transacciones al hacer que el proceso se lleve a cabo de una forma más sencilla, ágil y segura. (BBVA, 2021)

En materia de antecedentes sobre diferentes investigaciones que hubieran abordado la misma temática se encuentran Cuesta et al. (2015), quienes afirman que el avance de la tecnología propició un incremento en la generación de oferta, distribución y venta de productos y servicios financieros a través de canales digitales, sobre la base de que todo banco digital responde a la necesidad de omnicanalidad. En este punto es que los autores observaron que en la actualidad se encuentran dadas las condiciones propicias para que sea posible aplicar este avance teniendo en cuenta que se generalizó el uso de Internet y el acceso a la tecnología entre los consumidores.

Por último, Palomo et al. (2018) realizaron una comparación entre las entidades de créditos cooperativos y la banca digital. Entre ambos generadores de fondos, los autores pudieron afirmar que la banca digital dispone de una ventaja en la atracción de nuevos clientes producto de la toma de conciencia de que las fuentes digitales tienen cada vez más un mayor nivel de protagonismo en su sector por las posibilidades de generar alternativas desde el *big data*, la computación en la nube y el *blockchain*.

A partir de estos antecedentes es que Tarjeta Naranja, teniendo una gran capacidad de innovación, debe aumentar su ventaja competitiva poniendo a disposición de sus clientes diferentes servicios para que sea posible expandir su posición de mercado y generar un crecimiento corporativo.

## **Análisis de Situación**

### *Macroentorno (PESTEL)*

#### *Factores Políticos*

El gobierno nacional está conformado por la coalición del Frente de Todos, la cual posee una ideología de centroizquierda. En cuanto a la oposición, la principal fuerza política es la de Juntos por el Cambio, quienes se enmarcan en una doctrina de centroderecha.

Para octubre de 2021 están programadas las elecciones legislativas nacionales, las cuales renovarán una parte de los escaños tanto de la Cámara de Diputados como de la Cámara de Senadores. Ambas tienen mayoría de representantes por parte del oficialismo. (CNE, 2021)

En cuanto al índice de libertad política, Argentina cuenta con una relación de 84/100, respecto a los derechos políticos de 35/40 y respecto de libertades civiles de 49/60. (Freedom House, 2021)

No obstante, se ubica en el puesto 96 sobre 180 países en el Índice de Percepción de la Corrupción otorgándole un puntaje de 38/100 (siendo 0 altamente corrupto y 100 bajamente corrupto). (Transparency International, 2021)

#### *Factores Económicos*

El mundo se encuentra en una situación de crisis económica debido a la pandemia por COVID-19. Durante el año 2020, Argentina tuvo una fuerte recesión que produjo que el Producto Bruto Interno (PBI) tenga una variación anual del -9,9% y que el Índice de Precios al Consumidor (IPC) tuviera un incremento del 36,1% anual. Además, el Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE) acumuló una caída del 10% durante dicho período. (INDEC, 2021)

Por otro lado, el Relevamiento de Expectativas de Mercado realizado a fines de abril prevé para el 2021 una inflación anual de 47,3%, un crecimiento del PBI real del 6,4%, una tasa BADLAR de bancos privados de 34,1% y un tipo de cambio nominal de \$112,64 por dólar, contemplando que suba a \$159,09 para fines de 2022. (BCRA, 2021)

Por su parte, Argentina se encuentra en el 126° puesto del ranking *Doing Business* dentro de los 190 países relevados en los cuales hay mayor facilidad para hacer negocios. (Doing Business, 2021)

### *Factores Sociales*

En la actualidad, el mundo se ve atravesado por el uso cada vez mayor de la tecnología a causa de la globalización y de la rápida evolución que generaron los avances tecnológicos. Las personas están cada vez más pendientes de las nuevas formas de consumo a través de sus teléfonos celulares y/o computadoras, hecho que se vio acentuado más aún por la pandemia. Es por esto que resulta de vital importancia que las empresas se adecuen a los nuevos cambios y ejecuten planes de desarrollo tecnológico que les permitan llegar con mayor inmediatez a los requerimientos de los consumidores. (El Economista, 2020)

### *Factores Tecnológicos*

La pandemia generó un aceleramiento exponencial de los pagos digitales a raíz del aislamiento social y preventivo. En la actualidad, la utilización de plataformas digitales, billeteras virtuales y otras herramientas online para la realización de todo tipo de trámites representan un 60% de las operaciones totales realizadas en el sector financiero. (Cámara Argentina de FinTech, 2021)

Las nuevas tendencias de la industria del FinTech están basadas sobre todo en el declive del uso del dinero físico y en el aumento de la población bancarizada. Hoy en día se realizan pagos a través de códigos QR, transferencias digitales, pago de servicios y suscripciones virtuales que dejan de lado el uso del billete, lo que conlleva a que el uso del dinero sea más seguro ya que se maneja a través de una app móvil dejando de lado el uso de la billetera física tradicional. Consecuentemente, la posibilidad de apertura de cuentas gratuitas sin costo ha generado que las personas tengan acceso con mayor facilidad a diferentes tipos de servicios financieros. (BBVA API\_Market, 2020)

### *Factores Ecológicos*

La pandemia ha expuesto el impacto ambiental que generan las decisiones humanas sobre el medioambiente, por lo que se ha creado una mayor conciencia social sobre las formas de

consumir del ser humano. Debido a esto, las empresas deben adaptarse e implementar normas que protejan al planeta para no quedar fuera del mercado, tales como la Responsabilidad Social Empresarial y el desarrollo sostenible, ya que son una ventaja competitiva para mejorar su imagen de marca, tener mayor credibilidad y obtener clientes más leales. (Manochi, 2019)

### *Factores Legales*

Para operar como una entidad financiera es necesario presentar la documentación correspondiente (ver Anexo A) que solicita el Banco Central de la República Argentina (BCRA) de acuerdo con el Texto Ordenado de las normas sobre “Autorización y modificación del capital de entidades financieras” (BCRA, 2020)

### *Conclusión Macroentorno*

La situación que afronta Argentina está fuertemente enmarcada por la pandemia del COVID-19 y el sector financiero se ve completamente involucrado, ya que esta circunstancia representa un cambio de hábitos en la sociedad y una oportunidad para realizar un proceso de transformación digital. Los resultados del aislamiento llevaron a que se incremente el uso de las herramientas digitales, lo que derivó en un aumento exponencial del sector y a una mayor inclusión financiera de las personas.

### *Microentorno (Cinco Fuerzas de Porter)*

#### *Rivalidad entre los Competidores Existentes*

La industria de los servicios financieros presenta un alto nivel de competencia ya que contiene varios actores en juego, muchos de ellos ya establecidos y consolidados desde hace tiempo. Por un lado, se encuentran los bancos tradicionales que prestan sus servicios tanto en un sitio físico como a través de su *homebanking* y que, además, algunos de ellos ya cuentan con billeteras virtuales, por lo que compiten asimismo con las FinTech. Por otro lado, se hallan los bancos digitales, un nuevo modelo de negocio que se basa en brindar sus servicios de manera exclusivamente virtual. Debido a la gran popularidad que han comenzado a tener las herramientas digitales en los últimos años, la industria se encuentra en una etapa de crecimiento, donde cada vez son más las personas que se empiezan a familiarizar con los productos y servicios que ofrecen las mismas. Los principales competidores de la industria son:

*Bancos tradicionales:* Banco Santander, Banco BBVA, Banco Nación, Banco Macro, Banco ICBC, Banco Comafi y Banco HSBC, entre otros.

*Bancos digitales:* Brubank, Wilobank, Reba y Banco del Sol, entre otros.

*FinTech:* Mercado Pago y Ualá, entre otros.

### *Amenaza de Nuevos Competidores*

Las herramientas financieras digitales tales como las FinTech con sus billeteras virtuales y los bancos digitales con sus cuentas íntegramente virtuales se encuentran en una etapa de pleno crecimiento, de manera que el riesgo a que ingresen nuevos competidores es alto porque el negocio ofrece rentabilidad y tiene potencial de crecimiento a largo plazo. Esto se debe a que el mundo avanza hacia una digitalización total que remplace a las billeteras físicas en donde no sea necesario el uso de billetes o de tarjetas para realizar operaciones financieras, que pasaran a ser hechas simplemente a través de aplicaciones desarrolladas para teléfonos móviles o por la web.

Por otra parte, las monedas virtuales o criptomonedas son una amenaza para el sector ya que están decididas a reemplazar el uso del dinero en todas sus formas, ya sea físico o virtual.

En otro orden de cosas, las barreras de entrada que se pueden encontrar son una alta inversión de capital que se requiere para afrontar los gastos tecnológicos, legales y de recursos humanos. Además, al ya haber muchos competidores establecidos es complicado adquirir nuevos clientes y esto genera que haya poca lealtad hacia la marca por parte de los mismos.

### *Poder de Negociación de los Clientes*

Como el sector financiero está compuesto por una variada cantidad de empresas (ya sean bancos o FinTech), el cliente tiene un poder de negociación alto al poder decidir a qué empresa recurrir. Esto es debido a que el producto que se ofrece es estandarizado, ya sean retiros de efectivo, plazos fijos, préstamos, inversiones, transferencias, depósitos, compra/venta de moneda extranjera, pagos con QR, abono de servicios, recargas de celular y recargas de la tarjeta de transporte público, entre otros. Además, los costos que tienen de pasarse a la competencia son bajos ya que pueden adquirir un producto similar a un menor costo.

### *Poder de Negociación de los Proveedores*

Los insumos que requieren las compañías de servicios financieros no representan un gran problema ya que son productos informáticos de software y hardware, plásticos para tarjetas, correos con envíos de resúmenes y *posnets*, entre otros. Por este motivo, los proveedores tienen un poder negociación bajo ya que son productos con escasa diferenciación y la organización puede modificarlos sin verse completamente perjudicada.

### *Amenaza de Productos Sustitutos*

La amenaza a que nuevos productos remplacen a los actuales del servicio financiero es baja ya que este cambio ocurrió en los últimos años cuando la tecnología creó, por ejemplo, nuevas apps con las cuales realizar operaciones bancarias, pagos con QR o las billeteras virtuales, entre otras. Sin embargo, esto no quiere decir que a futuro se puedan ver nuevas prácticas dentro del sector debido a la rapidez de las innovaciones tecnológicas, como ocurrió con las monedas virtuales, las cuales son un sustituto del dinero.

### *Conclusión Microentorno*

La industria de los servicios financieros presenta un alto grado de competencia dada la estructura de la misma, ya que a los bancos tradicionales se les han sumado las nuevas alternativas de los bancos digitales y las FinTech. Sin embargo, es una industria que se encuentra en pleno crecimiento dado los avances tecnológicos y los cambios de consumo de la sociedad, por lo que representa un atractivo de ingreso ya que se proyectan ganancias a largo plazo. Esto puede generar que potenciales competidores decidan ingresar al sector y que, por otro lado, los clientes se vuelquen hacia productos disruptivos tales como las criptomonedas, haciendo que se alejen de la industria de la banca.

### *Análisis de Mercado de Consumo: Matriz de Ansoff*

El mercado de consumo del sector financiero está compuesto por personas e instituciones que utilizan algún tipo de herramienta financiera o bancaria. Además, existen tarjetas prepagas que pueden ser utilizadas por menores de edad. Por lo tanto, la mayoría de la población se encuentra dentro del mismo, ya sea a través de un banco o una *FinTech*.

En la actualidad, el sector se encuentra en pleno cambio a raíz de las nuevas propuestas innovadoras que hicieron cambiar los hábitos de consumo de los consumidores a través de sus productos y servicios. Por este motivo, el desarrollo de nuevas propuestas digitales es atractivo ya que el mundo avanza hacia una digitalización en el uso del dinero. (Ver Anexo B)

En consecuencia, al tener un producto nuevo e innovador como lo es la FinTech Naranja X, resulta una oportunidad la transformación de Tarjeta Naranja hacia un Banco 100% Digital. Para realizarlo, se utilizará dicha FinTech, en lo que representará un cambio íntegramente digital. El objetivo es lograr una mejor experiencia en los clientes, además de ofrecer un producto más completo debido a la incorporación de nuevas herramientas financieras gracias a la obtención de la licencia bancaria por parte del BCRA que permite operar como un banco.

A partir del análisis realizado y teniendo en cuenta la Matriz de Ansoff, la estrategia a seguir por parte de Tarjeta Naranja es la de desarrollo de producto, en donde se presentará con un producto nuevo en el mercado actual.

#### *Análisis Interno (Cadena de Valor)*

##### *Actividades Primarias*

*Logística de Entrada.* Los insumos que ingresan a Tarjeta Naranja son los fondos de sus clientes, es decir, los depósitos bancarios que realizan en sus cuentas. En el tercer trimestre del año 2020, el uso del canal digital tuvo una participación del 58%, siendo mayor al uso del canal físico.

*Operaciones.* Los productos y servicios que ofrece la empresa son los siguientes: tarjetas, seguros y asistencias, préstamos, App Naranja, Naranja Online, Tienda Naranja, Naranja Viajes, productos editoriales, Naranja Pos y Naranja X.

Naranja tiene dos tipos de clientes: las personas y los comercios amigos. Cuenta con un total de 4,5 millones de usuarios y con 9 millones de tarjetas activas. En relación con los comercios amigos, existen alrededor de 239.000 empresas con convenio.

*Logística de Salida.* Los insumos que egresan de la organización son fondos prestados a clientes, es decir, préstamos financieros. Además, aquí se incluyen el resto de los productos y servicios ofrecidos por la entidad.

Por otro lado, la empresa distribuye sus productos y servicios a través de correos (ya sean tarjetas, resúmenes de cuenta o documentos con información, entre otros), cajeros automáticos, sucursales, tienda online, homebanking, App Naranja y Naranja X. Durante el tercer trimestre de 2020 se entregaron 13.440 Aajnaran, la tarjeta que se imprime en el momento para que el titular pueda realizar compras de manera inmediata. El 85% fueron enviadas a los clientes, mientras que el 15% restante se entregaron en sucursales. Por su parte, Tarjeta Naranja virtual, disponible en la App Naranja y Naranja Online, se encuentra disponible para 2.400.000 de clientes, entre titulares y adicionales.

*Marketing y Ventas.* El Área de Marketing exhibe la necesidad de formalizar los procedimientos que desarrolla y contenerlos en un manual que brinde las herramientas para una estructura formal y le permita optimizar el uso de recursos. Además, llevan adelante una fuerte campaña de publicidad a través de los diferentes canales de comunicación.

*Servicio al Cliente.* La organización pone a las personas en el centro de todas sus decisiones ya que su experiencia con la marca es primordial. Es por ello que se caracteriza por brindar una excelente atención al cliente. Asimismo, la Consultora WOW Customer los reconoció con el primer puesto en el ranking de creación de experiencia de clientes.

Los usuarios cuentan con atención al cliente a través de líneas directas (0810), canales online (chat en la Web y en WhatsApp) y redes sociales y, de modo presencial, en las sucursales de todo el país. Además, llevan adelante una política de puertas abiertas y cuentan con 36 canales de atención para comunicarse con sus públicos prioritarios.

Por otra parte, su objetivo es crear vínculos sostenibles en el tiempo para desarrollar una relación especial entre el cliente y la marca. Es por esto que brindan una solución personalizada y dirigida a cada una de las personas, con la construcción de experiencias completas y satisfactorias, lo que genera satisfacción y lealtad en los mismos.

Por último, diseñan sus propios procesos con la metodología ágil de *customer journeys*, en la cual se conforman equipos creadores de experiencia los cuales miden y monitorean los indicadores de satisfacción de los clientes a través de la herramienta digital NPS (Net Promoter Score).

### *Actividades de Soporte*

*Infraestructura Organizacional.* La empresa se encuentra ubicada en la calle Tablada 451 en Córdoba Capital y cuenta con 202 sucursales repartidas a lo largo del país, entre las que se encuentran 154 sucursales, 22 Locales MUN (Mini Unidades de Negocio), 20 receptorías, 4 stands o mini locales en paseos comerciales y 2 locales para operaciones virtuales. Además, la organización dispone de 3800 empleados.

El organigrama institucional está dividido en diferentes áreas. Su presidente es Alejandro Asrin, mientras que David Ruda es el presidente honorario. El cargo de vicepresidente está asignado a Miguel Peña.

Por otro lado, cuenta con un director general quien tiene a cargo los siguientes departamentos: Dirección Comercial, Operaciones, Sistemas, Gerencia de Seguridad de la Información y Gerencia de Auditoría. En cuanto a la Gerencia de Impuestos y Legales, reporta directamente al señor Asrin.

*Gestión de Recursos Humanos.* La organización tiene una cultura organizacional muy fuerte y arraigada a sus valores. Además, su diseño organizacional está basado en la agilidad y la flexibilidad.

La conformación de equipos está compuesta por diferentes perfiles, profesiones, edades y múltiples formas de pensamiento que agregan valor al trabajo interdisciplinario, ágil y de alto rendimiento. Además, no existe diferencia salarial entre hombres y mujeres bajo iguales condiciones y cuentan con doce trabajadores con discapacidad.

En cuanto al entorno laboral, se busca que los colaboradores estén orgullosos de trabajar en la organización. Es por esto que gestionan el clima e implementan distintas mediciones con el objetivo de contar con la información necesaria para generar acciones que fomenten el bienestar en cada equipo.

En relación con el reconocimiento del trabajo de los colaboradores, diseñan beneficios que potencian la vida personal y profesional de cada uno de ellos ofreciéndoles oportunidades de desarrollo y un balance entre vida personal y laboral, además de contar con descuentos y promociones en sus productos y servicios, entre otros.

En 2019 obtuvo el segundo puesto en el ranking internacional Great Place To Work (GPTW) que evalúa y premia los mejores ambientes laborales del mundo y del país, en este caso, dentro de la categoría de empresas con más de 1000 empleados.

*Desarrollo de la Tecnología.* La empresa se encuentra a la vanguardia tecnológica ya que desde el año 2017 se está llevando a cabo un proyecto de Evolución Digital, el cual consiste en un plan de transformación con foco en la evolución del modelo de atención y en la experiencia del cliente omnicanal. El objetivo es hacer transformar el negocio actual y desarrollar nuevos negocios adyacentes con base digital.

Cuentan con un *Hub* de Analítica avanzada que contempla las mejores prácticas de Ingeniería, Gobierno y Ciencia de Datos para potenciar los resultados de negocio. La infraestructura tecnológica permite poner la información a disposición de toda la organización, que puede así interpretar su valor para el negocio y ofrecer una experiencia personalizada a los clientes.

Por otro lado, implementan metodologías ágiles que permiten desarrollar productos y servicios digitales en poco tiempo. Un ejemplo de ello es la FinTech Naranja X, la cual ofrece productos digitales de pago, cobro y ahorro a clientes y no clientes de Naranja.

*Compras.* En relación con los proveedores, trabajan con quienes comparten sus convicciones y, principalmente, su ética.

La política de registro, calificación y evaluación de estos se realiza a través del proyecto “Modelo de Gestión y Evaluación de Proveedores”. El objetivo es potenciar entre ambos la sustentabilidad, por lo que todos los acuerdos de contratación cuentan con cláusulas enfocadas en aspectos éticos, sociales, laborales, de derechos humanos, medioambientales y técnicos.

Los proveedores elegidos son todos de origen nacional y en su mayoría tienen la forma de pymes, pequeños proveedores o emprendedores. Además, seleccionan productos que por sus características posean valor social o ambiental agregado, lo que genera que las compras sean inclusivas y que su consumo sea responsable.

## Marco Teórico

### *Planificación Estratégica*

Siguiendo los lineamientos en el libro “El plan estratégico en la práctica” de Sainz de Vicuña Ancín, la planificación estratégica consiste en el proceso de definir una meta a lograr en el futuro, es decir, una posición a la cual llegar a través del análisis reflexivo y estratégico. (Ancín J. M., 2017)

El plan estratégico es una herramienta utilizada por los ejecutivos de alto nivel para decidir la estrategia corporativa que se llevará a cabo en un horizonte de largo plazo, con el objetivo de obtener una ventaja competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (*stakeholders*). (Ancín J. M., 2017)

Por su parte, los autores Robbins y Coulter en su libro “Administración” definen la planeación como aquella función administrativa que involucra la definición de objetivos de la organización, el establecimiento de estrategias para lograrlos y el desarrollo de planes para integrar y coordinar las actividades laborales que se utilizan para conseguir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo a través de la utilización de los recursos y capacidades de la organización y su entorno, con el objetivo de satisfacer a los diferentes tipos de clientes. (Robbins & Coulter, 2014)

En la planeación, se definen los objetivos específicos a lograr en un plazo de cumplimiento determinado. Dichos objetivos se redactan por escrito para que todos los colaboradores de la organización estén notificados de los mismos y para que haya un entendimiento colectivo del curso de acción a llevar a cabo, evitando todo tipo de confusiones. (Robbins & Coulter, 2014)

Por otro lado, los autores del libro “Administración estratégica: un enfoque integrado” señalan que la estrategia es un conjunto de acciones vinculadas entre sí que son utilizadas para mejorar el desempeño organizacional. El reto es lograr un desempeño superior a la competencia. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

Asimismo, mencionan que el liderazgo estratégico es la forma más efectiva de llevar a cabo el proceso de creación de las estrategias de una empresa para generar una ventaja competitiva. (Hill, Jones, & Schilling, 2015)

De igual importancia, en el libro “Administración estratégica” los autores hacen referencia a que la estrategia es un curso de acción que utilizan los gerentes de alto rango para competir y obtener mejores resultados que los rivales, logrando obtener mayores utilidades. (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012)

### *Estrategia Central*

En el presente reporte se ejecutará una estrategia de crecimiento corporativo a través de la transformación de Tarjeta Naranja en un banco digital. El objetivo es modernizar a la organización y utilizar como ventaja competitiva a la plataforma Naranja X, una FinTech propia de la empresa que por el momento es sólo una billetera virtual.

La estrategia de desarrollo de producto es una de las cuatro estrategias propuestas por la Matriz de Ansoff, que se basa en la creación de un nuevo producto dentro del mercado en el que opera actualmente la organización. Es una estrategia favorable para los sectores que cuentan con una gran capacidad de desarrollo de innovaciones tecnológicas. (Antosz & Merchán, 2016)

### *Aplicaciones Actuales*

La transformación digital de las entidades bancarias es un hecho que ocurre en la actualidad. Los bancos están pasando por un momento de reinvención debido a los avances tecnológicos y a los cambios profundos en la demanda de servicios financieros. Esto les permite posicionarse en el nuevo ecosistema de la banca digital, que demanda de un proceso que consta de tres etapas: la reacción ante las nuevas estrategias de la competencia, la adaptación tecnológica que llevan adelante las mismas y el posicionamiento estratégico que logran. (Cuesta, Ruesta, Tuesta, & Urbiola, 2015)

El caso de transformación del BBVA desde un banco analógico hacia la banca del conocimiento es un suceso de éxito de como utilizó su ventaja competitiva a través del gran volumen de información que disponía de sus clientes para ofrecerles un mejor servicio y ajustado a sus preferencias. Tal suceso comenzó en el año 2007 a raíz de la reconstrucción por completo de su plataforma tecnológica, la cual les permitió pasar a procesar de 90 millones de transacciones diarias en 2006 a 250 millones en el año 2013. Esto pudo ser realizado gracias a que doblaron su inversión de gasto en sistemas y, a la vez, que emprendieron una reingeniería completa de sus procesos. (González, 2015)

## Diagnóstico y Discusión

El análisis de situación que atraviesa Tarjeta Naranja permite extraer fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a modo de punto de partida para el plan de implementación. En cierto sentido, es necesario mencionar que, si bien el contexto macroeconómico, político y social no resulta óptimo para la actividad económica de cualquier índole por presentar síntomas de una crisis profunda, el avance tecnológico que propició la pandemia representa un punto positivo ya que la misma implicó un cambio en los hábitos de consumo de la sociedad aumentando la utilización de herramientas digitales. En este punto, dado el esfuerzo tecnológico que ya lleva realizado Tarjeta Naranja a través de su Proyecto de Evolución Digital, se observó como oportunidad desarrollar un producto como lo es un banco digital para aprovechar tal situación.

En relación al microentorno, la alta competitividad del sector pone de manifiesto que la eficiencia con la que se lleve a cabo la prestación del servicio resulta esencial para poder diferenciarse dentro del mismo. Si bien Tarjeta Naranja ya dispone un posicionamiento no sólo por sus clientes, sino también por sus proveedores y su cadena de valor, es necesario tener en cuenta que todo esfuerzo que realice para brindar más soluciones a la intermediación financiera será propicia para que la empresa amplie su facturación y se proyecte con crecimiento en el futuro.

Por otro lado, se determinó a través del análisis de mercado que la organización tiene la posibilidad de llevar a cabo una estrategia de crecimiento por medio de la implementación de un nuevo producto, que si bien resulta una oportunidad a establecer gracias a las disposiciones del BCRA que permite llevar a cabo la solicitud de banco digital, debe de realizarlo por medio de una transformación que la pandemia ya impulsó en el uso de medios digitales.

En este sentido, a pesar de tener una oportunidad, la organización aún dispone de desventajas que se encuentran producto de la prestación de servicios que realiza. Si bien la cadena de valor es sólida en la definición de los procesos que la componen, el tipo de transformación que se desea implementar pone de manifiesto la necesidad de gestionar el cambio. La misma debe de realizarse no sólo desde la perspectiva de instaurar la transformación digital entre sus clientes, sino también entre sus colaboradores. En sí, un público que debe de tener en cuenta es aquel que compone los adultos mayores y demás trabajadores que puedan presentar resistencia al cambio.

A los fines de destacar esta posibilidad es que la empresa podrá por medio del Plan de Implementación incorporar diferentes servicios financieros teniendo en cuenta que el uso de los medios digitales por parte de los usuarios representa un 58%. En conclusión, se puede observar que todo cambio que la planificación estratégica genere para el desarrollo del nuevo producto en el mercado actual como estrategia de crecimiento para Tarjeta Naranja produciría un aprovechamiento de las oportunidades del entorno, una diferenciación en la industria y un avance en materia digital valiéndose de los diferentes esfuerzos ya realizados.

## **Plan de Implementación**

### *Introducción general a la propuesta*

De acuerdo con el análisis hecho sobre Tarjeta Naranja, la empresa centra su misión en base a la diferenciación y a la innovación tecnológica, por lo que para continuar sosteniendo y fortaleciendo dicha ventaja competitiva se plantea dar continuidad a su Proyecto de Evolución Digital a través de la transformación tecnológica de la firma hacia un banco digital. (Ver Anexo C)

Dicho proyecto se encuentra alineado a la visión de la organización, la cual la convertirá en la empresa líder en materia de servicios financieros y no financieros. Asimismo, adopta los valores institucionales en relación con lograr la mejor experiencia de usuario posible, la mejora continua de sus procesos en base a la eficiencia y el crecimiento y, por último, la cultura organizacional.

### *Objetivo General*

“Aumentar un 23% la facturación de Tarjeta Naranja con base ejercicio 2020, para diciembre 2024 a través de la implementación de un plan estratégico de desarrollo de producto de la empresa como banco digital”. (Ver Anexo I)

La elección de este objetivo se justifica desde la perspectiva de que la organización requiere el crecimiento dentro del sector de una manera paulatina, con un primer posicionamiento en el mismo, aprovechando su actual lugar, aunque considerando que existe una gestión del cambio necesario. A su vez, el crecimiento gradual de la facturación encuentra su motivación en el hecho de que la gestión que se realizará no sólo será tecnológica sino también humana, por lo que se espera que la misma se realice teniendo en cuenta el entorno.

El motivo de seleccionar la variable de facturación como medida de crecimiento para el plan de implementación es que la organización podrá medir el cumplimiento de su objetivo teniendo en cuenta que se incorporarán diferentes instrumentos financieros al momento de convertirse en un banco digital. A los fines de alcanzar este objetivo se solicitará al BCRA la licencia bancaria que permite operar como banco. Luego, se desarrollará en profundidad el software de la app Naranja X que contendrá las siguientes funciones: caja de ahorro remunerada,

posibilidad de crear plazos fijos y portfolio de inversiones, compra/venta de moneda extranjera y una herramienta de control de gastos y de análisis de perfil del inversor. Posteriormente se comenzará con la difusión de la nueva identidad digital de la marca al mismo tiempo de que se comenzarán a vender el 100% de las sucursales físicas de forma sucesiva. Por último, se dará lugar a la readecuación escalonada de los puestos de los colaboradores de dichas filiales que comenzarán a ejercer sus tareas de forma virtual para el nuevo negocio digital.

#### *Objetivos Específicos*

- 1) Aumentar un 17% la facturación de Tarjeta Naranja con base ejercicio 2020, para diciembre 2024 a través de la incorporación de nuevas herramientas financieras para operar dentro de la app de Naranja X.

Se proyecta un aumento del 7% anual de los ingresos en base al ejercicio de 2020 para los primeros dos años a partir de la solicitud de la licencia bancaria al BCRA. Para los últimos años se estima una curva de aprendizaje del plan que llevaría un aumento del 11% anual de los ingresos. Una vez aprobada la licencia, los nuevos instrumentos financieros generarán una mayor cantidad de operaciones que los clientes podrán realizar en la aplicación Naranja X gracias a la transformación en un Banco Digital y al desarrollo en profundidad de dicha app para integrar tales funciones. Asimismo, este incremento en los ingresos se verá reflejado en el aumento de la cuota de mercado gracias a la implementación del nuevo plan de negocio que logrará atender las necesidades de los clientes.

- 2) Aumentar un 20% la cuota de mercado con base ejercicio 2020 para diciembre de 2024 a través de la difusión digital de la marca.

En relación con el objetivo anterior, se implementará una campaña de Marketing Digital para difundir el nuevo plan de negocio de la organización. La difusión de la marca se dará a través de Internet con herramientas tales como posicionamiento SEO y SEM, a través de las diferentes redes sociales que tiene la organización tales como Facebook, Instagram y Twitter.

- 3) Disminuir en un 100% las sucursales físicas con base ejercicio 2020 para diciembre de 2024 a través de la venta de los mismos.

Debido a la transformación 100% digital de la marca, ya no serán necesarias las sucursales, por lo que se obtendrá un beneficio del 2% anual al proceder a su venta y no contar con los gastos de las mismas. Se toma como supuesto que la totalidad de los activos fijos están compuestos únicamente por sucursales y que, además, son todos propios, aunque puede existir la posibilidad de que se disponga de alquileres para lo cual nuevamente se realizará un ahorro para la empresa lo que implicará que disponga de una mayor cantidad de recursos para disponerlos en la gestión eficiente de los recursos digitales. La justificación de la elección de esta acción para el crecimiento se encuentra en el hecho de que la empresa dispone de una alternativa de realizar un ahorro económico en materia de activos fijos, con la posibilidad de invertir el mismo para expandir su transformación digital e incluso el gasto en I+D (Investigación & Desarrollo).

### *Planes de Acción*

#### *Plan de Acción 1 - Objetivos Específicos 1 y 2.*

En el siguiente plan de acción se desarrollarán las tácticas para obtener la licencia bancaria por parte del BCRA para poder operar como un banco y se dará lugar a la difusión del nuevo plan de negocios a través de los diversos canales de comunicación. Además, se llevará a cabo el desarrollo tecnológico de la App Naranja X para incluir las nuevas herramientas financieras.

Descripción	Tiempo		Recursos				Tercerización
	Inicio	Fin	Responsable	Área	Físicos	Económicos	
Solicitar licencia bancaria sujeto a arancel de evaluación al BCRA	01/07/21	01/07/23	Gerente Comercial	Comercialización	-	\$ 510.000	-
Investigar y desarrollar el nuevo software para aplicar las nuevas herramientas financieras en la app Naranja X	01/01/22	01/01/23	-	-	-	Desarrollo de aplicación móvil \$ 9.600.000 en total	Agencia Externa
Ejecución de campaña de marketing digital agresivo para lograr un mayor alcance de consumidores	01/01/23	31/12/24	-	-	-	Campaña de MKT Digital \$ 5.294.948 en total	Agencia Externa
Abono de cánón de habilitación y comienzo de actividades	01/07/23	01/07/23	Gerente Comercial	Comercialización	-	\$ 4.500.000	-

*Figura 1: Plan de Acción 1. Fuente: elaboración propia.*

*Plan de Acción 2 - Objetivo Específico 3.*

El segundo plan de acción consiste en el desprendimiento de todas sucursales de la organización ya que no serán necesarios debido al cambio de negocio, que pasará a ser totalmente digital. Además, se realizarán capacitaciones para los colaboradores que dejen sus puestos en las sucursales físicas para pasar a desempeñar funciones de forma virtual.

Descripción	Tiempo		Recursos				Tercerización
	Inicio	Fin	Responsable	Área	Físicos	Económicos	
Búsqueda y selección de Corredor Inmobiliario	01/08/21	01/09/21	Gerente de RRHH	RRHH	Computadora	Bono no remunerativo de \$ 35.000	-
Capacitación del 100% del personal de las sucursales	01/07/21	31/12/24	Gerente RRHH	RRHH	Computadora	Capacitación \$ 1.102.056 en total	Consultor de RRHH
Valuación de bienes muebles e inmuebles de sucursales	01/09/21	01/09/22	-	-	-	\$ 866.400 en total	Corredor Inmobiliario Particular

*Figura 2: Plan de Acción 2. Fuente: elaboración propia.*

## Diagrama de Gantt

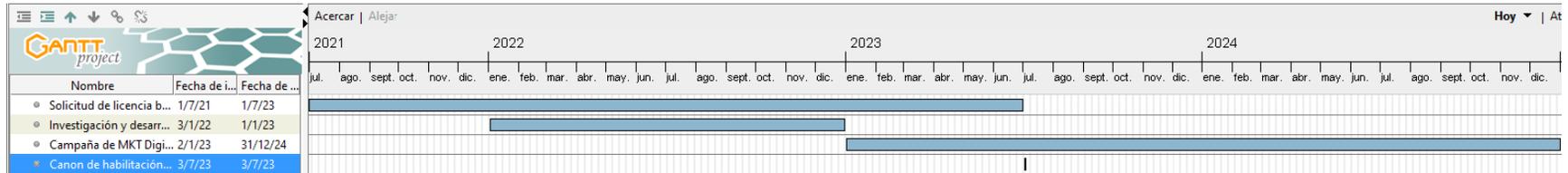


Figura 3: Diagrama de Gantt. Plan de Acción 1. Fuente: elaboración propia.

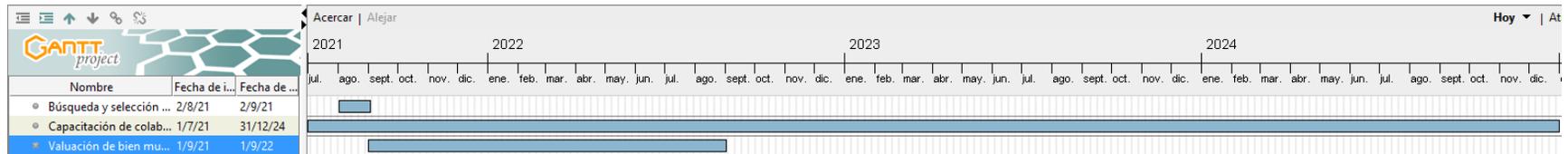


Figura 4: Diagrama de Gantt. Plan de Acción 2. Fuente: elaboración propia.

## Presupuesto

Plan de Acción 1	2021	2022	2023	2024
Solicitud de licencia bancaria al BCRA	\$ 510.000	\$ -	\$ -	\$ -
Investigación y desarrollo de software	\$ -	\$ 9.600.000	\$ -	\$ -
Campaña de MKT Digital	\$ -	\$ -	\$ 2.374.416	\$ 2.920.532
Canon de habilitación BCRA	\$ -	\$ -	\$ 4.500.000	\$ -
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 510.000</b>	<b>\$ 9.600.000</b>	<b>\$ 6.874.416</b>	<b>\$ 2.920.532</b>
Plan de Acción 2	2021	2022	2023	2024
Búsqueda y selección de Corredor Inmobiliario	\$ 35.000	\$ -	\$ -	\$ -
Capacitación de colaboradores	\$ 169.000	\$ 236.600	\$ 312.312	\$ 384.144
Valuación de bien muebles e inmuebles de sucursales	\$ 228.000	\$ 638.400	\$ -	\$ -
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 432.000</b>	<b>\$ 875.000</b>	<b>\$ 312.312</b>	<b>\$ 384.144</b>
<b>Honorarios Administrador</b>	<b>\$ 195.264</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO</b>	<b>\$ 1.137.264</b>	<b>\$ 10.475.000</b>	<b>\$ 7.186.728</b>	<b>\$ 3.304.675</b>
		<b>\$ 22.103.667</b>		

Figura 5: Presupuesto. Fuente: elaboración propia.

## VAN y TIR

Inversión a realizar	-\$ 22.103.667
Flujo del período 1	\$ 12.104.394
Flujo del período 2	\$ 11.172.312
Flujo del período 3	\$ 18.489.505
Flujo del período 4	\$ 26.339.841
<b>VAN</b>	<b>\$ 8.947.869</b>
<b>TIR</b>	<b>55%</b>

Figura 6: VAN y TIR. Fuente: elaboración propia.

## ROI (Retorno sobre la Inversión)

ROI	
Beneficios	\$ 26.694.598
Costos	\$ 22.103.667
<b>ROI</b>	<b>21%</b>

Figura 7: ROI. Fuente: elaboración propia.

Se puede observar que el Retorno sobre la Inversión (ROI), cuando los ingresos son de \$26.694.598 y la inversión de \$22.103.667, es igual a 21%. Esto quiere decir que el proyecto es rentable.

## Conclusiones

En cumplimiento del objetivo general de que Tarjeta Naranja alcance un crecimiento en su facturación, y a su vez un crecimiento corporativo dentro del mercado en el que se encuentra, se observó que la estrategia adecuada para tal fin es la de desarrollo de producto, teniendo en cuenta que la misma consta de transformar a la empresa en un banco digital por medio de la autorización correspondiente otorgada por el Banco Central de la República Argentina.

El fundamento de la selección de este objetivo se encuentra en el hecho de que existe un entorno macroeconómico que, si bien presenta un desafío en cuanto a la generación de nuevos ingresos producto de la crisis que atraviesa el país, tiene una tendencia acrecentada en el último tiempo de una transformación digital de la banca financiera. En este punto, se suma a su vez que el entorno en el que se desarrolla la empresa a nivel micro posee un alto nivel de competitividad, por lo que es preciso contar con un diferencial como lo sería el desarrollo por parte de Tarjeta Naranja de nuevas herramientas financieras para sus clientes.

A los fines de destacar esta posibilidad es que se consideró mediante la Matriz de Ansoff que la estrategia a implementar resultó ser la de desarrollo de producto gracias a la adecuada gestión de Investigación y Desarrollo que vista en la cadena de valor de la organización. En función de este contexto es que se aplicaron dos planes de acción para el cumplimiento del objetivo, primero solicitando la autorización necesaria y luego reduciendo el 100% de las sucursales de la empresa.

El proceso de solicitud de licencia bancaria que otorga el BCRA es fundamental para el cambio del plan de negocio de la organización. Además, la innovación tecnológica en la App Naranja X hará que estas nuevas características financieras se implementen dentro de la misma, por lo que se ofrecerá un producto y un servicio más completo. A su vez, la presencia online de la marca aumentará, por lo que los colaboradores de las sucursales verán readaptados sus puestos hacia la atención al cliente, pero de manera 100% online. En ese sentido, se contempló que el plan implicó una erogación por parte de la organización de \$22.103.667, el cual no sólo se alcanzaría a recuperar por parte de la empresa mediante los cuatro años de planificación, sino que el rendimiento de la inversión sería positivo e igual a 21%. A su vez, el VAN positivo alcanzaría a

delimitar que el proyecto resulta rentable con un valor de \$8.947.869, siendo la TIR positiva al 55% superior al valor de la tasa de descuento.

### **Recomendaciones**

En el desarrollo del plan de implementación se abordaron dos planes de acción tendientes al cumplimiento del objetivo general. Sin embargo, es posible advertir que existen diferentes acciones propensas a mejorar el mismo que si bien no se proyectaron como acciones concretas serían recomendaciones de futuras acciones a implementar para que sea posible aún obtener resultados positivos mayores.

En primer lugar, se debería considerar un plan de acción de gestión del cambio. Más allá de que Tarjeta Naranja sea una institución en constante evolución, es necesario asegurar mediante la capacitación que sea posible ofrecer la transformación para todos los trabajadores de la empresa, como así también para los clientes. En este sentido, sería óptimo realizar dos planes de acción, el primero de ellos ofreciendo las mencionadas capacitaciones para quienes deseen reforzar sus conocimientos digitales, mientras que para quienes no se alcancen a adaptar al nuevo producto sea posible acceder a un programa de retiro anticipado bajo ciertos beneficios para el trabajador. En lo que respecta a la gestión del cambio para los clientes, siendo que el mayor público objetivo que puede presentar resistencia es el de adultos mayores, se propone llevar a cabo capacitaciones gratuitas en diferentes centros de jubilados y pensionados del país para que sea posible acercar los conocimientos y conceptos digitales a este grupo.

Por último, es necesario tener en cuenta a modo de sugerencia que la organización revise su conformación societaria como así también su inscripción en AFIP e instrumentos de financiación que utiliza en el Mercado de Capitales producto del cambio de actividad económica al virar a ser un banco digital. Esta acción podría realizarse con un asesoramiento externo por parte de un profesional de Ciencias Económicas especializado en la banca financiera y societaria.

## Bibliografía

- Ancín, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Antosz, M. S., & Merchán, N. H. (2016). *Análisis de las estrategias empresariales y de las TIC*. 3C Empresa, Investigación y pensamiento crítico, 37-38.
- BBVA. (16 de Marzo de 2020). *En Argentina, la transformación digital de BBVA es un caso de éxito*. Obtenido de: <https://cutt.ly/RXjG4TA>
- BBVA. (5 de Marzo de 2021). *Los pagos con códigos QR: por qué son una ventaja y cómo utilizarlos*. Obtenido de: <https://cutt.ly/xXjG5Do>
- BBVA API\_Market. (28 de Enero de 2020). *Seis tendencias destacadas en el sector Fintech*. Obtenido de: <https://cutt.ly/1XjHqga>
- BCRA. (21 de Mayo de 2020). *Autorización y Composición del Capital de Entidades Financieras*. Obtenido de: <https://cutt.ly/BXjHrcr>
- BCRA. (7 de Mayo de 2021). *Resultado del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM)*. Obtenido de: <https://cutt.ly/CXjHyQv>
- BID. (Julio de 2020). *Estudio Fintech 2020 Ecosistema Argentino*. Obtenido de <https://cutt.ly/wXjHgpc>
- Cámara Argentina de FinTech. (10 de Febrero de 2021). *Pagos digitales en la Argentina: el 60% de las operaciones ya se realizan bajo esta modalidad*. Obtenido de: <https://cutt.ly/WXjGJH0>
- Cuesta, C., Ruesta, M., Tuesta, D., & Urbiola, P. (2015). *La transformación digital de la banca*. Obtenido de: <https://cutt.ly/SCfhVHw>
- CNE. (2021). *Cronograma Electoral*. Obtenido de: <https://cutt.ly/0XjHBdn>
- Doing Business. (2021). *Facilidad para hacer negocios en Argentina*. Obtenido de: <https://cutt.ly/DCfhg8z>
- El Economista. (14 de Abril de 2020). *El rol de la tecnología en tiempos de pandemia*. Obtenido de: <https://cutt.ly/SXjJc3t>
- Freedom House. (2021). *Freedom in the World 2021 - Argentina*. Obtenido de: <https://cutt.ly/kXjJE64>
- González, F. (2015). *Reinventar la empresa en la era digital*. BBVA.
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2015). *Administración estratégica: un enfoque integral*. México: Cengage Learning.

- INDEC. (2021). *Estadísticas macroeconómicas*. Obtenido de: <https://cutt.ly/dXjJVyQ>
- Manochi. (26 de Junio de 2019). *Empresas con conciencia: pymes que velan por el cuidado del medioambiente*. Obtenido de: <https://cutt.ly/AXjKej9>
- Naranja. (31 de Diciembre de 2020). *Reseña Informativa*. Obtenido de: <https://cutt.ly/8XjKhe8>
- Palomo Zurdo, R., Fernández Torres, Y., & Gutiérrez Fernández, M. (2018). *Banca cooperativa y transformación digital: hacia un nuevo modelo de relación con sus socios y clientes*. Obtenido de: <https://cutt.ly/vCfjh7X>
- PwC. (4 de Mayo de 2017). *La influencia de las FinTech renueva la industria financiera en Argentina*. Obtenido de: <https://cutt.ly/dXjKLDB>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración*. México: Pearson.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2012). *Administración estratégica*. México: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Transparency International. (2020). *Our Work In: Argentina*. Obtenido de: <https://cutt.ly/hXjKJhi>

## **Anexos**

### *Anexo A: Autorización y Composición del Capital de Entidades Financieras*

Datos obtenidos de: (BCRA, 2020)

#### **Sección 1. Clases y denominaciones de entidades financieras.**

*1.1. Clases. 1.2. Denominaciones. 1.3. Entidades financieras públicas.*

##### Puntos más relevantes para considerar:

*1.1. Clases.*

*1.1.1. Bancos comerciales.*

Los bancos comerciales se distinguen en:

*1.1.1.1. De primer grado.*

Podrán realizar todas las operaciones activas, pasivas y de servicios, en los términos del artículo 21 de la Ley de Entidades Financieras.

*1.1.1.2. De segundo grado.*

Podrán realizar todas las operaciones activas, pasivas y de servicios que la ley y la normativa establecen para los bancos de primer grado, pero sólo podrán recibir depósitos del sector financiero del país y de bancos del exterior.

Cuando se trate de bancos públicos, adicionalmente podrán recibir depósitos:

- de organismos internacionales de crédito;
- de inversores que realicen imposiciones conforme a las normas sobre “Depósitos e inversiones a plazo” por importes no inferiores a \$ 10.000.000 (o su equivalente en otras monedas) considerados por cada operación en forma individual; y
- a plazo web a que se refieren las disposiciones del punto 3.11. de las normas sobre “Depósitos e inversiones a plazo”.

La captación de imposiciones con fondos provenientes del exterior quedará sujeta a la normativa cambiaria vigente.

## **Sección 2. Nuevas entidades financieras.**

*2.1. Exigencia de autorización previa. 2.2. Observancia de requisitos. 2.3. Condiciones básicas. 2.4. Requisitos de la solicitud. 2.5. Arancel de evaluación. 2.6. Resolución. 2.7. Cánones de habilitación. 2.8. Iniciación de actividades. 2.9. Condiciones de las autorizaciones. 2.10. Incumplimientos. 2.11. Cambios fundamentales en las condiciones necesarias para conservar la autorización*

### Puntos más relevantes para considerar:

*2.1. Exigencia de autorización previa.* Para operar como entidad financiera deberá contarse con la autorización previa del Banco Central de la República Argentina (BCRA). También quedan sujetas a esa exigencia las que tengan carácter de entidades públicas o mixtas de la Nación, de las provincias, de las municipalidades o de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en cuyo caso las normas pertinentes se aplicarán en cuanto sean compatibles con su naturaleza.

*2.2. Observancia de requisitos.* Los requisitos establecidos para la autorización de entidades financieras deberán ser observados en forma permanente. Su incumplimiento podrá ser considerado causal de la revocación de la autorización para funcionar.

### *2.4. Requisitos de la solicitud.*

1. Comprobante de pago del costo de la evaluación de la propuesta
2. Denominación propuesta para la entidad.
3. Clase de entidad.
4. Lugar de instalación.
5. Capital inicial, individualizando la composición accionaria que lo integrarán, sus domicilios, nacionalidad y participaciones.
6. Nómina de quienes integrarán la administración y fiscalización, titulares de la gerencia y subgerencia generales.

7. Proyecto de acta constitutiva y estatuto por el que se registrará.
8. Proyecto de manual de prevención de lavado de dinero y financiamiento al terrorismo.
9. Proyecto de los sistemas y tecnología informática a instalar.
10. Organización administrativa y funcional, organigrama proyectado y descripción de funciones, cursogramas de las principales operaciones activas y pasivas.
11. Estudio de factibilidad con un presupuesto económico y financiero en Excel. Para esto, remitir un plan de negocios y proyecciones contemplando un período de 5 años con los lineamientos del régimen informativo correspondiente, acompañado de un informe de un o una profesional independiente.

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

2.6. *Resolución.* Al considerar la solicitud de autorización, el BCRA evaluará la conveniencia de la iniciativa, las características del proyecto, las condiciones generales y particulares del mercado y los antecedentes y responsabilidad de los solicitantes y su experiencia en la actividad financiera. Si el solicitante es una entidad financiera del exterior que opera conforme a la autorización extendida por autoridad de otro país, además se tendrán particularmente en cuenta las regulaciones vigentes en ese país y los alcances del régimen de supervisión a que se encuentra sujeta.

2.7. *Cánones de habilitación.* Resuelta favorablemente la solicitud de autorización, deberán abonarse los siguientes cánones de habilitación: 2.7.1. Bancos: \$ 4.500.000. 2.7.2. Restantes clases de entidades financieras (salvo cajas de crédito cooperativas): \$ 2.000.000.

2.8. *Iniciación de actividades.*

2.8.1. *Concepto.*

Se considera que una entidad financiera comienza a funcionar el día en que inicia la prestación de sus servicios al público en el local habilitado a tal fin.

2.8.2. *Plazo.*

La iniciación de actividades de la entidad deberá tener lugar dentro del plazo de un año, contado a partir de la fecha de la autorización otorgada.

Vencido ese plazo sin haberse producido la habilitación, la autorización para establecer la entidad quedará sin efecto, archivándose las actuaciones sin más trámite.

### *2.9. Condiciones de las autorizaciones.*

Las autorizaciones otorgadas estarán además sujetas al cumplimiento, dentro del plazo que se fije para el inicio de sus actividades, de las siguientes condiciones:

#### *2.9.1. Constitución de la sociedad.*

El acto constitutivo de la sociedad deberá celebrarse dentro de los 30 días corridos a la fecha de la autorización otorgada.

#### *2.9.2. Integración del capital mínimo.*

Deberá cumplirse la exigencia de capital mínimo-establecida en las normas sobre “Capitales mínimos de las entidades financieras” para la correspondiente clase de entidad financiera, según la jurisdicción de radicación de la sede principal y en su caso las sucursales.

El capital mínimo deberá suscribirse e integrarse en las siguientes oportunidades:

2.9.2.1. Al celebrarse el acto constitutivo de la sociedad, deberá suscribirse en su totalidad y los accionistas integrar en efectivo no menos del 25 % de sus respectivas suscripciones.

2.9.2.2. Dentro de los 60 días corridos siguientes a la fecha de la autorización otorgada, los accionistas deberán integrar el resto de sus respectivas suscripciones.

Para iniciar sus actividades, la entidad deberá haber integrado en efectivo el total del capital mínimo exigible a ese momento.

### *2.10. Incumplimientos.*

La falta de cumplimiento, dentro de los términos fijados, de cualquiera de las normas aplicables, dará lugar a la cancelación de la autorización otorgada.

## *Anexo B: Investigación de Mercado*

Datos obtenidos de (PwC, 2017):

- a. El 50% de las instituciones financieras ya están trabajando o en proceso de asociación con desarrollos tecnológicos FinTech y superan el 80% las que esperan estarlo en los próximos 3 años.
- b. Los ejecutivos entrevistados esperan una rentabilidad anual del 26%.
- c. El 89% de las instituciones financieras le preocupa perder ingresos debido a las FinTech.
- d. El 83% de los ejecutivos argentinos espera ampliar sus asociaciones con emprendimientos nuevos en los próximos 3-5 años.
- e. El 78% incrementará sus esfuerzos internos para innovar.
- f. El 70% invertirá en tecnologías móviles.
- g. El 64% invertirá en análisis de datos y el 40% en biometría y gestión de la identidad.
- h. El 67% invertirá de los ejecutivos argentinos señaló barreras regulatorias para la innovación en temas de identidad digital.
- i. Cuatro de cada diez consumidores argentinos todavía eligen acercarse a una sucursal u oficina para interactuar con las entidades financieras.
- j. El 88% de los ejecutivos consultados espera que en los próximos 5 años se consoliden como canales de interacción las aplicaciones móviles; el 83%, los websites y/o plataformas basadas en la web.

Datos obtenidos de (BID, 2020):

- a. El ecosistema FinTech duplicó en cantidad los jugadores vigentes desde 2018 hasta 2020 a pesar del contexto macroeconómico y de la crisis sanitaria generada por la pandemia de COVID-19, lo que demuestra la rápida aceleración en el crecimiento del sector.
- b. La categoría de “pagos digitales” es el principal segmento de actividad en términos de cantidad de empresas. El mismo representa el mayor número de organizaciones creadas en el periodo 2018-2020.
- c. Las fuentes de financiamiento fueron: en primer lugar, capital propio (en los primeros doce meses de inepción); en segundo lugar, inversores ángeles; en tercer lugar, Venture Capital o Capital de Riesgo.

- d. La media en la facturación anual para el sector FinTech se ubica en el rango de los \$5.000.000 y \$20.000.000.

Estados obtenidos de (Naranja, 2020)

- a. Resultados Netos:
- a. 31/12/18: -1.910.614
  - b. 31/12/19: 1.857.476
  - c. 31/12/20: 3.315.982
  - d. Rentabilidad Promedio: 1.087.614
- b. ROE:
- a. 31/12/18: -11,51%
  - b. 31/12/19: 9,08%
  - c. 31/12/20: 14,66%
  - d. ROE Promedio: 4,07%
- c. ROA:
- a. 31/12/18: -2,36%
  - b. 31/12/19: 1,91%
  - c. 31/12/20: 3,55%
  - d. ROA Promedio: 1,03%

### *Anexo C: Bases Estratégicas*

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

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

*Propósito.* “Facilitar con alegría y compromiso la vida de cada persona”.

*Valores.* Toda la gestión se basa en los pilares de cultura, experiencia del cliente, eficiencia y crecimiento. Estos valores son:

- Alegría del Trabajo: que las personas se sientan felices en su puesto y que sepan hacer de cada día una experiencia positiva.

- Puertas Abiertas: siempre encontrarás a alguien dispuesto a escuchar al cliente.
- Mejora Continua: los impulsan las ganas de superarse, de aprender y probar caminos distintos para alcanzar mejores resultados a través de la búsqueda sin límites y el desafío constante a la rutina.
- Pirámide Invertida: toda la empresa esta puesta al servicio de sus clientes, que son el presente y el futuro de la organización, por lo que trabajan en equipo complementando la experiencia, responsabilidad y formación.

#### Anexo D: Desarrollo de Software

Se tomó como referencia un costo de 8.000 dólares (con un precio estimativo por dólar de 100 pesos argentinos) en relación con una Agencia de Marketing promedio de América Latina. Por lo que el presupuesto se estableció en \$9.600.000 para el desarrollo anual de las nuevas funciones que contendrá la App Naranja X.

El costo de una buena [Agencia de Inbound Marketing en América Latina](#) oscila entre los \$1,800 y los \$8,000 al mes, dependiendo del plan o tipo de trabajo que contrates.

*Figura 8: Desarrollo de Software. Fuente: elaboración propia.*

#### Anexo E: Campaña de Marketing Digital (Enterprise)

Se llevó a cabo una Campaña de Marketing Digital del tipo “Enterprise” con una duración de dos años la cual constó de un desembolso de \$5.294.948.

### Marketing Digital Planes y Precios

En **Arroba System** desarrollamos **estrategias de marketing digital** como servicio mensual (**Digital Marketing as a Service**) para ayudarte a alcanzar los objetivos negocio de tu empresa. Nos encargamos de la compra planeación, ejecución y optimización de campañas en plataformas digitales.

Pro	Avanzado	Plus +	Enterprise
Diseñado para empresas con un pequeño presupuesto de marketing y que desean convertir visitas en clientes.	Para empresas en crecimiento con presupuesto limitado que desean generar nuevos clientes, seguir a sus visitantes por internet y hacerlos regresar a su sitio.	Diseñado para empresas que ya cuentan con presencia on-line pero quieren atraer más clientes, seguir a sus visitantes y posicionar su marca en varios medios digitales.	Para grandes marcas y empresas que buscan los servicios de una agencia digital con seguimiento continuo y un ejecutivo de cuenta.
Landing page + Google Ads (Search)	Landing page + Google Ads (Search + Remarketing)	Landing page + Google Ads (Search + Display + Remarketing)	Google my business + Search (SEO SEM) + Display + Remarketing + Mailing + Video
desde \$24,900/mes	desde \$49,900/mes	desde \$69,900/mes	desde \$149,900/mes

Figura 9: Campaña de Marketing Digital (Enterprise). Fuente: elaboración propia.

#### Anexo F: Sueldo Agente Inmobiliario

##### ¿Cuánto gana un Agente Inmobiliario?

 Confianza muy alta

**ARS\$ 57 mil** /mes

Figura 10: Sueldo Agente Inmobiliario. Fuente: elaboración propia.

#### Anexo G: Consultor de Recursos Humanos

Serán llevadas a cabo cuatro capacitaciones en total, una por cada año. El objetivo es capacitar a los colaboradores de las sucursales físicas para que comiencen a desempeñar funciones de atención al cliente.

Los precios de estas se encuentran ajustadas a las inflaciones futuras dentro de la sección “Planes de Acción”.

##### ¿Cuánto gana un Consultor De Recursos Humanos (RRHH)?

**\$169 K** /mes

Figura 11: Consultor de Recursos Humanos. Fuente: elaboración propia.

#### Anexo H: Honorarios Administrador (Valor Módulo Hora)

Los honorarios por el trabajo realizado en este importe son tomados de acuerdo con el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Córdoba, para el cual se dedicaron 96 hs repartidas en 4 meses de trabajo, siendo un total de \$195.264.



Consejo Profesional  
de Ciencias Económicas  
de Córdoba

**RESOLUCIÓN 63/20**  
**RESOLUCION 71/08 (T.O. 17.12.2020)**  
**ARANCELES INDICATIVOS PARA SERVICIOS PROFESIONALES"**

§ 2.034,00

01/01/2021

Res. C.D. 63/20

Figura 12: Honorarios Administrador. Fuente: elaboración propia.

Anexo I: Cash Flow Proyectado

CASH FLOW PROYECTADO - TARJETA NARANJA				
INGRESOS	2021	2022	2023	2024
Por servicios	\$ 30.441.711	\$ 42.618.396	\$ 56.256.282	\$ 69.195.227
Por financiación	\$ 33.046.539	\$ 46.265.155	\$ 61.070.005	\$ 75.116.106
Por inversiones transitorias	\$ 3.578.062	\$ 5.009.287	\$ 6.612.259	\$ 8.133.079
Plan de Acción 1	\$ 3.193.634	\$ 4.471.088	\$ 5.018.568	\$ 6.172.838
Plan de Acción 2	\$ 1.202.028	\$ 1.682.839	\$ 2.221.347	\$ 2.732.257
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>\$ 71.461.974</b>	<b>\$ 100.046.764</b>	<b>\$ 131.178.461</b>	<b>\$ 161.349.507</b>
% Plan de Acción 1	4%	4%	4%	4%
% Plan de Acción 2	2%	2%	2%	2%
% Total por año	6%	6%	6%	6%
<b>% TOTAL</b>	<b>23%</b>			
EGRESOS	2021	2022	2023	2024
Por servicios	\$ 5.008.824	\$ 7.012.353	\$ 9.256.306	\$ 11.385.256
Por financiación	\$ 7.468.722	\$ 10.456.210	\$ 13.802.198	\$ 16.976.703
Cargos por incobrabilidad	\$ 6.531.164	\$ 9.143.630	\$ 12.069.592	\$ 14.845.598
Gastos de personal	\$ 11.298.671	\$ 15.818.140	\$ 20.879.945	\$ 25.682.332
Impuestos y tasas	\$ 7.732.219	\$ 10.825.107	\$ 14.289.141	\$ 17.575.643
Gastos de publicidad	\$ 893.535	\$ 1.250.949	\$ 1.651.253	\$ 2.031.041
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 2.659.575	\$ 3.723.406	\$ 4.914.895	\$ 6.045.321
Otros egresos	\$ 10.109.854	\$ 14.153.796	\$ 18.683.011	\$ 22.980.104
Plan de Acción 1	\$ 510.000	\$ 9.600.000	\$ 6.874.416	\$ 2.920.532
Plan de Acción 2	\$ 432.000	\$ 875.000	\$ 312.312	\$ 384.144
Honorarios Administrador	\$ 195.264	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$ 52.839.829</b>	<b>\$ 82.858.591</b>	<b>\$ 102.733.068</b>	<b>\$ 120.826.674</b>
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 18.622.145</b>	<b>\$ 17.188.173</b>	<b>\$ 28.445.393</b>	<b>\$ 40.522.833</b>
<b>IMPUESTO A LAS GANANCIAS</b>	<b>\$ 6.517.751</b>	<b>\$ 6.015.861</b>	<b>\$ 9.955.887</b>	<b>\$ 14.182.991</b>
<b>UTILIDAD NETA CON PLANES DE ACCIÓN</b>	<b>\$ 12.104.394</b>	<b>\$ 11.172.312</b>	<b>\$ 18.489.505</b>	<b>\$ 26.339.841</b>

Figura 13: Cash Flow Proyectado. Fuente: elaboración propia.

Anexo J: Tabla Inflación (REM)

Tabla 1: Inflación (REM)	2021		2022		2023		2024	
	47%	1,47	40%	1,40	32%	1,32	23%	1,23

Figura 14: Tabla Inflación (REM). Fuente: elaboración propia.

#### Anexo K: Impuesto a las Ganancias y Tasa BADLAR

Impuesto a las ganancias	35%
Tasa BADLAR de bancos privados	34%

Figura 15: Impuesto a las Ganancias y Tasa BADLAR. Fuente: elaboración propia.

#### Anexo L: Situación Financiera Tarjeta Naranja 2020

Ingresos por servicios	\$ 20.708.647
Ingresos por financiación	\$ 22.480.639
Ingresos por inversiones transitorias	\$ 2.434.056
<b>Total Ingresos Operativos 2020</b>	<b>\$ 45.623.342</b>
Egresos por servicios	\$ 3.407.363
Egresos por financiación	\$ 5.080.763
Cargos por incobrabilidad	\$ 4.442.969
Gastos del personal	\$ 7.686.171
Impuestos y Tasas	\$ 5.260.013
Gastos de publicidad	\$ 607.847
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 1.809.235
Otros egresos	\$ 6.877.452
<b>Total Egresos Operativos 2020</b>	<b>-\$ 35.171.813</b>
Inversiones en asociadas y sociedades	-\$ 26.393
Efecto NIC 29	-\$ 5.151.386
Impuesto a las Ganancias	-\$ 1.957.768
<b>Utilidad Neta 2020</b>	<b>\$ 3.315.982</b>
<b>Total Activos Fijos 2020</b>	<b>\$ 4.808.111</b>

Figura 16: Situación Financiera Tarjeta Naranja 2020. Fuente: elaboración propia.